

Möglichkeiten der Marktforschung in westdeutschen Warenhausunternehmen

von

Dipl.-Kfm. Walter zur Nieden

aus

Offenbach

1968



Digitized by the Internet Archive
in 2026

Möglichkeiten der Marktforschung in westdeutschen Warenhausunternehmen

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades

eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

(Dr. rer. pol.)

an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

vorgelegt

von

Dipl.-Kfm. Walter zur Nieden

aus

Offenbach



Referent: Prof. Dr. Georg Bergler

Korreferent: Prof. Dr. Karl Gustav Specht

Tag der mündlichen Prüfung: 21. 2. 1968

Vorwort

In der vorliegenden Untersuchung wurde die Marktforschung im Warenhaus mit ihren Aufgaben, Möglichkeiten und Methoden in einer umfassenden Betrachtungsweise behandelt.

Sie geht dabei von der Überlegung aus, welche Beiträge die Marktforschung für diese Betriebsform des Handels hätte liefern können und welche Beiträge sie zur absatzwirtschaftlichen Unternehmensführung geliefert hat und zu liefern in der Lage ist.

Der Verfasser hatte Gelegenheit, in einem führenden westdeutschen Warenhausunternehmen als verantwortlicher Mitarbeiter in der Marktforschung eine langjährige praktische Erfahrung zu sammeln, die in dieser Abhandlung ihren Niederschlag gefunden hat.

Er dankt an dieser Stelle besonders seinem akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Georg Bergler, der in seiner Aufgeschlossenheit gegenüber allen Fragen und Problemen der modernen Absatzwirtschaft die Anregung zu dieser Arbeit gegeben hat.

G l i e d e r u n g

	Seite
A. <u>Einleitung</u>	
I. Aufgabe und Gegenstand der Untersuchung	1
II. Begriffsabgrenzung	
1. Einzelhandel	3
2. Warenhaus	7
3. Marktforschung	12
III. Der Einzelhandel und seine Struktur	
1. Branchen, Betriebsgrößen und Umsatz- anteile	15
2. Die Warenhäuser und ihre Marktanteile	
a. am gesamten Einzelhandel	17
b. nach Sortimentsbereichen	22
c. regionale Marktanteile	25
B. <u>Die Notwendigkeit der Marktforschung im Warenhausunternehmen</u>	
I. Der wachsende Einfluß der Verbraucher	
1. Die Einkommensentwicklung	27
2. Die Wandlung der Konsumgewohnheiten	33
II. Die geringe Markttransparenz	43
III. Die Intensivierung des Wettbewerbs	45
IV. Die Kostenentwicklung	50
V. Die bisherige Art der Marktbeobachtung im Handel	54
C. <u>Die Aufgaben der Marktforschung im Warenhaus- unternehmen</u>	
I. Wirtschafts- und Konjunkturbeobachtung	57
II. Standortforschung	
1. Die Standortforschung und ihre Bedeutung für die Sicherung optimaler Standorte	61

	Seite
2. Darstellung einer Standortunter- suchung und die Bewertung der Geschäftslagen	
a. Die Ermittlung der wichtigsten Marktdaten	68
b. Die Untersuchung der Mitbe- werbersituation	75
c. Die Bewertung der Geschäfts- lage	79
d. Die Ermittlung der Wirtschafts- struktur des Standortes	89
e. Die Bestimmung der Marktanteile	94
III. Die Stellung des Warenhausunternehmens im Markt	
1. Umsatz- und Sortimentsanalysen	99
2. Marktanteile der angebotenen Waren und Dienstleistungen	114
3. Kunden und Verbraucher	124
4. Das Firmenbild	130
5. Die Werbung	139
6. Der Wettbewerb	145
IV. Die spezifischen Aufgaben der Marktfor- schung im Warenhausunternehmen	
1. Im Gegensatz zum übrigen Einzelhandel	147
2. Im Gegensatz zur Industrie	152
D. <u>Methoden und Quellen der Marktforschung im Warenhausunternehmen</u>	
I. Die Verwertbarkeit statistischer Unterlagen	
1. Innerbetriebliches Zahlenmaterial	159
2. Außerbetriebliches Zahlenmaterial	162
II. Die Beobachtung	163
III. Die Befragungsgruppen	168
IV. Die Befragungsmethoden	171

	Seite
E. <u>Die Problematik der Auswahl</u>	
I. Bei den einzelnen Befragungsgruppen	178
II. Bei den einzelnen Erhebungsverfahren	180
F. <u>Organisation und Stellung der Marktforschung im Warenhausunternehmen</u>	
I. Die Organisation und ihre Abhängigkeit	
1. Von der Unternehmensgröße	186
2. Von der Einordnung in den Betrieb	189
II. Die Stellung der Marktforschung im Warenhausunternehmen	
1. Die Marktforschung und die unternehmerische Entscheidung	192
2. Die von der Marktforschung lösbaren Teilbereiche	195
G. <u>Die Möglichkeiten der Marktforschung im Warenhausunternehmen</u>	
I. In eigener Regie	196
II. Durch Marktforschungsinstitute	199
H. <u>Schlußbetrachtung</u>	201

A. Einleitung

I. Aufgabe und Gegenstand der Untersuchung

Es ist das Ziel dieser Untersuchung, die Marktforschung im Warenhaus mit ihren Aufgaben, Möglichkeiten und Methoden darzustellen.

Bietet doch das Warenhausunternehmen, als eine besondere Betriebsform im Einzelhandel, als Großbetrieb, der betrieblichen Marktforschung ein breites Feld der Möglichkeiten. Das soll hier möglichst in seinem ganzen Umfang aufgezeigt werden.

Darüber hinaus soll versucht werden, die Elemente herauszuarbeiten, die für die Marktforschung im Warenhausunternehmen charakteristisch sind, und wie sie sich von denen anderer Wirtschaftsbereiche unterscheiden.

Marktforschung bei dieser Betriebsform des Handels, ebenso bei Einzelhandelsunternehmen, ist bis jetzt nur in geringem Maße durchgeführt worden.¹⁾ Ganz anders steht es damit auf dem Sektor "Herstellerbetriebe".

Während die Absatzforschung bzw. die Marktforschung wesentliche Beiträge zu einer gesteigerten Wirtschaftlichkeit und zu einem geringeren Risiko sowohl im Warenhausunternehmen als auch im übrigen Einzelhandel

1) Marktforschung im Einzelhandel, Broschüre der Bundesarbeitsgemeinschaft für Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels e. V., Köln, Schriftenreihe: Fortschritt im Betrieb, Köln 1966

ebenso vgl. Kalussis, Demetre: Betriebslehre des Einzelhandels, Köln u. Opladen 1960, S. 124

hätte liefern können, hatte sie bislang - bis auf geringe Ausnahmen - wenig Gelegenheit, einen optimalen Beitrag zur absatzwirtschaftlichen Unternehmensführung zu liefern. Markterkundung im Einzelhandel - speziell aber im Großbetrieb Warenhaus - wird in der zukünftigen Entwicklung dieses Wirtschaftsbereiches zu einem unabdingbaren Bestandteil der Unternehmensführung werden müssen.¹⁾

Von den bereits erprobten Methoden sollen vor allem die behandelt werden, die für die Marktforschung im Warenhaus eine besondere Bedeutung haben. Es soll dabei untersucht werden, wie die Methoden und Verfahren der Marktforschung, die in anderen Branchen der Wirtschaft entwickelt worden sind, für die speziellen Bedürfnisse des Warenhausunternehmens verwendbar sind, inwieweit sie umgeformt werden können bzw. sogar umgeformt werden müssen.

Die Durchführung dieser speziellen Art der Marktforschung ist abhängig von deren Eingruppierung in den Betriebsablauf. An den Gegebenheiten, wie sie z. Z. in den westdeutschen Warenhausunternehmen vorliegen, soll gezeigt werden, welche Möglichkeiten des organisatorischen Einbaus sich anbieten und welche die besten sind. Von ihrer Einordnung in die Betriebshierarchie hängt es im wesentlichen ab, ob die Marktforschung als ein Werkzeug der Unternehmensführung fruchtbar eingesetzt werden kann.

An einigen speziellen Beispielen möchte ich zeigen, welche Forderungen von seiten der Unternehmensleitung an die Marktforschung gestellt werden können, zu wel-

1) Vgl. Crisp, Richard, D.: Marketing Research, New York 1957, S. 702

chen betriebswirtschaftlichen Problemen sie ihren Teil zu deren Lösung beitragen kann, in welchem Umfange das überhaupt möglich ist und wo ihr Grenzen gesteckt sind.

II. Begriffsabgrenzung

1. Einzelhandel

Bevor in den folgenden Abschnitten die Spezialprobleme des Warenhausbetriebes im Hinblick auf die Marktforschung dargestellt werden, ist es erforderlich, den Begriff "Einzelhandel" zu definieren.

Der Begriff "Einzelhandel" hat sich erst in der jüngsten Zeit endgültig durchgesetzt. Vielfach findet man heute noch in der Literatur die Begriffe "Kleinhandel"¹⁾ und "Detailhandel"²⁾ als verschiedene Bezeichnungen für die gleiche Erscheinung. Um diesen "Wirtschaftsbereich" jedoch begrifflich näher zu erfassen, kommt es nicht so sehr auf die Wahl eines besonders gut geeigneten "Terminus technicus" an, sondern auf den Inhalt und die Art der dort vorherrschenden wirtschaftlichen Tätigkeit.

Im Hinblick darauf kann man mit Kalussis³⁾ den Einzelhandel "als eine wirtschaftliche Tätigkeit, die das Ziel verfolgt, Ge- oder Verbrauchsgüter an Letztverbraucher in der von ihm gewünschten Form abzugeben" be-

1) Rieger, Wilhelm: Einführung in die Privatwirtschaftslehre, 2. Aufl., Essen 1959, S. 84
ebenso Hirsch, Julius: Das Warenhaus in Westdeutschland, seine Organisation und Wirkung, Leipzig 1910, S. 1 u. 3

ebenso Kalussis, Demetre: Betriebslehre des Einzelhandels, Köln u. Opladen 1960, S. 11

2) Vgl. Hirsch, Julius: a.a.O., S. 1 u. 3
ebenso vgl. Kalussis, Demetre: a.a.O., S. 11 u. 12

3) Kalussis, Demetre: a.a.O., S. 11

zeichnen oder aber mit Seyffert¹⁾ "als jene wirtschaftliche Tätigkeit, die den Austausch von Gütern zwischen Wirtschaftsgliedern, letzten Endes zwischen Produzenten und Konsumenten herbeiführt".²⁾ Wenn man nach Schäfer es als die Aufgabe der Wirtschaft betrachtet, "die Naturordnung in die von der Kultur geformte Bedarfsordnung überzuführen"³⁾, dann stellt die Absatzwirtschaft im Rahmen dieser Gesamtaufgabe eine Teilaufgabe dar, "und zwar die stufenweise Umgruppierung oder Umordnung der Sachmittel in Richtung auf die Bedarfsordnung".⁴⁾

In diesen Umgruppierungsarbeiten zwischen Produzent und Konsument⁵⁾, dem Bedarfsträger, stellt der Einzelhandel das letzte Glied in dieser Kette dar. "Seine Aufgabe weist gegenüber den anderen in den Absatzprozeß eingeschalteten Wirtschaftssubjekten insofern eine Besonderheit auf, als er am Ende des Absatzweges dazu berufen ist, den Kontakt mit einem völlig heterogenen Partner herzustellen, mit einem Partner, dessen Haltung und Denken nicht nur große Unterschiedlichkeiten aufweist, sondern darüber hinaus völlig uneinheitlich ist".⁶⁾

1) Seyffert, Rudolf: Wirtschaftslehre des Handels, 2. überarbeitete u. erweiterte Auflg., Köln u. Opladen 1955, S. 3

2) ebenda S. 3

3) Schäfer, Erich: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, Köln u. Opladen 1950, S. 12

4) ebenda, S. 12

5) Effer, Franz: Konsumgüterindustrie und Handel vom Standpunkt des Einzelhandels in: Absatzwirtschaft Betriebsführung auf neuen Wegen, Gespräche zwischen deutschen und amerikanischen Betriebsführern in Baden-Baden und Bad Neuenahr 1953, München 1955, S. 131, hier heißt es: "Prof. Dr. Erhard hat einmal das charakteristische Wort geprägt, der Einzelhandel sei die dramatische Nahtstelle der Wirtschaft." ebenso vgl. Kalussis, Demetre: a.a.O., S. 135

6) Kalussis, Demetre: a.a.O., S. 15

Aus der Aufgabe, "Güter an den Letztverbraucher in der von ihm gewünschten Form und Zusammensetzung abzugeben"¹⁾, ergeben sich eine Vielzahl von Funktionen des Einzelhandelsbetriebes, die sich von der Grundfunktion der Umsatzleistung²⁾ über die Raumüberbrückung, die Lagerhaltung, den Preisausgleich und die Qualitätsleistung³⁾ bis hin zur Beratungsfunktion in einer weiten Spannungsreihe entwickelt haben.⁴⁾

Der Einzelhandel ist demzufolge der Inbegriff zahlreicher absatzwirtschaftlicher Leistungen, deren Erfüllung bei zunehmender wirtschaftlicher und kultureller Entwicklung mit immer größeren Schwierigkeiten verbunden ist. Sie werden teils durch den auf dem Produktions- und Absatzsektor herrschenden Wettbewerb, teils durch die steigenden Anforderungen der Konsumenten hervorgerufen.

Der Umstand, daß die Bedarfsskala der Verbraucher eine beträchtliche Ausdehnung aufweist und die Produktion weitgehend spezialisiert ist, macht die Einschaltung des Einzelhandelsbetriebes zu einer Notwendigkeit

1) Kalussis, Demetre: a.a.O., S. 11

2) Vgl. Seyffert, Rudolf: a.a.O., S. 13

3) Vgl. Operparleiter, Karl: Funktionen und Risiken des Warenhandels, 2. Aufl. Wien 1955, S. 41/42, der die Qualitätsleistung als eine besondere Funktion des Handels herausstellt.

4) In diesem Zusammenhang unterscheidet Seyffert folgende Einzelhandelsfunktionen:

Überbrückungsfunktionen: die Raumüberbrückungsfunktion, die Vordispositionsfunktion, die Preisausgleichsfunktion, die Kreditfunktion. Warenfunktionen: die Quantitätsfunktion, die Qualitätsfunktion, die Sortimentsfunktion. Funktionen des Makleramtes: die Markterschließungsfunktion, die Interessenwahrungs- und Beratungsfunktion.

ebenso vgl. Weber, Adolf: Volkswirtschaftslehre Band 1, Berlin 1953, S. 341 ff.

im Bereich der Güterversorgung.¹⁾

Die aufgezeigte Einzelhandelstätigkeit mit ihren verschiedenen Funktionen wird von dem Einzelhandelsbetrieb durchgeführt. Den Einzelhandelsbetrieb, "die Werkstatt des Kaufmanns"²⁾, "charakterisiert daher einerseits die Erfüllung von Einzelhandelsleistungen, andererseits das Vorhandensein einer wirtschaftlich-organisatorisch selbständigen Einheit, die mit der Ausübung der Einzelhandelsfunktionen betraut ist".³⁾ Diese Einzelhandelsfunktionen, also die Versorgung der Letztverbraucher mit Ge- und Verbrauchsgütern, werden von einer Vielzahl von verschiedenen Betriebsformen des Einzelhandels wahrgenommen. Vor allem ist es jedoch die Art und Weise der Erfüllung der Funktionen des Handels, und zwar die Versorgung des letzten Verbrauchers bzw. Konsumenten mit den notwendigen Waren, welche die Unterschiedlichkeit der Betriebe entstehen läßt und den unterschiedlichen Arten des Einzelhandelsbetriebes ein charakteristisches Gepräge verleihen.⁴⁾

Der Wettbewerbskampf und das Bestreben nach Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Rentabilität führen im Bereich des Einzelhandels zur Bildung immer neuer Betriebsformen. "Die auffälligste und augenfälligste Erscheinung in dieser großen Umgestaltung des Einzelhandels ist unstreitig das Warenhaus. Sein erstes Auftreten und seine äußere Gestaltung erschwerten anfangs die Erkenntnis, daß mit ihm dasjenige in den Einzelhandel eintrat, was schon lange vorher in den anderen Zweigen der Volks-

1) Vgl. Kalussis, Demetre: a.a.O., S. 15 - 17.

2) Seyfert, Rudolf: a.a.O., S. 4

3) Kalussis, Demetre: a.a.O., S. 11

4) ebenda S. 22

wirtschaft die große Umwälzung hervorgebracht hatte, der Großbetrieb."¹⁾ Das Warenhaus stellt mit seinem zentralisierten Warenangebot eine Unterbrechung des durch die Marktvergrößerung verursachten Dezentralisierungsprozesses im Einzelhandel dar und stellt diesen Betriebstyp in der Erfüllung seiner Funktionen vor andere Entscheidungen und Überlegungen wie kleinere Einzelhandelsbetriebe im Sinne des üblichen Ladengeschäftes. Aus diesem Grunde soll die vorliegende Untersuchung nicht auf die Belange des Einzelhandels allgemein, sondern auf die Probleme des Warenhauses speziell ausgerichtet sein, wie sie sich für einen solchen Betrieb in der optimalen Erfüllung seiner Funktionen ergeben. Um die Erscheinung "Warenhaus" besser erfassen zu können, sei im folgenden versucht, eine Definition den weiteren Ausführungen voranzustellen.

2. Warenhaus

Das Warenhaus²⁾³⁾ ist die älteste der modernen Sonderformen der Einzelhandelsbetriebe, dessen Begriff Seyffert wie folgt definiert:

1) Hirsch, Julius: a.a.O., S. 4

2) Das Wort Warenhaus ist sehr alt. Im Mittelalter bezeichnet es die städt. Stapelhäuser. Im engl. Sprachbereich Warehouse genannt. In der ersten Veröffentlichung: Mataja, Großmagazine und Warenhäuser, Leipzig 1891, wird noch die franz. Bezeichnung "Grand Magazin" verwendet.

3) "Die Genesis des Warenhauses, welche den Beginn einer Epoche in der Entwicklung des Einzelhandels bildet, fand in Frankreich um das Jahr 1850 mit der Gründung der Firma 'Bon Marché' statt."

Vgl. in diesem Zusammenhang Kalussis, Demetre: a.a.O., S. 43

Vgl. ebenso Pasdermadjian, H.: Das Warenhaus, Entstehung, Entwicklung und wirtschaftliche Struktur, Köln u. Opladen 1954, wo eine eingehende Darstellung der Warenhausgeschichte erfolgt. Pasdermadjian unterscheidet fünf Epochen in der geschichtlichen Ent-

"Warenhäuser sind Einzelhandelsgroßbetriebe, die im Ladengeschäft nebeneinander die Waren verschiedener, nicht zusammenhängender Branchen und Artikelgruppen in einem Umfange führen, der über den Bereich der Zusatzwaren eines einheitlich gebildeten Stammwarenkreises hinausgeht."¹⁾

Nach dieser Definition ist "das Warenhaus also die Zusammenfassung einer beträchtlichen Anzahl von Verkaufsabteilungen unter einem Dach, deren jede einzelne ein Spezialgeschäft darstellt."²⁾

Ähnlich bezeichnet Mataja das Warenhaus "als ein Detailgeschäft größten Stils"³⁾, das nach der Erklärung Stresemanns "die verschiedenartigsten sachlich nicht zusammenhängenden Waren führt".⁴⁾

Im wesentlichen wurde die Bestimmung des Begriffes Warenhaus in der Literatur durch das preußische Warenhausgesetz vom 28. Juli 1900 geprägt, in dem dem Warenhaus folgende Merkmale zugeordnet wurden:

"Ein Warenhaus ist ein Kleinhandelsbetrieb, der auf Gewinn ausgerichtet ist, jährlich für mindestens

wicklung der Warenhäuser, und zwar:

- I. Die Entstehung der Warenhäuser von 1860 - 1880
- II. Die Entwicklung der Warenhäuser " 1880 - 1919
- III. Die Weiterentwicklung der " " 1920 - 1940
- IV. Die Warenhäuser im 2. Weltkrieg 1940 - 1945
- V. Das Warenhaus nach dem 2. " etwa 1948 - heute

1) Seyffert, Rudolf: a.a.O., S. 252

2) Pasdermadjian, H.: a.a.O., S. 11

3) Mataja, Viktor: Großmagazine und Warenhäuser, Leipzig 1891, S. 4

4) Stresemann, Gustav: Die Warenhäuser, ihre Entstehung, Entwicklung und volkswirtschaftliche Bedeutung, Tübingen 1900, S. 697

400 000 Mark an letzte Konsumenten absetzt und in offenen Verkaufsstellen Waren aus mehr als einer der vier folgenden Gruppen verkauft:

- a. Material- und Kolonialwaren, Ess- und Trinkwaren, Genußmittel, Tabak und Tabakfabrikate (auch Rauchutensilien), Apothekerwaren, Farbwaren, Drogen und Parfümerie.
- b. Garne und Zwirne, Posamentierwaren, Schnitt-, Manufaktur- und Modewaren, gewebte, gestrickte, gewalkte und gestickte Waren, Bekleidungsgegenstände (Konfektion, Pelzwaren), Wäsche jeder Art, Betten, Möbel jeder Art, Vorhänge, Teppiche, Möbelstoffe und die zu deren Verarbeitung dienende Anfertigung von Innendekorationen.
- c. Haus-, Küchen- und Gartengerätschaften, Öfen, Glas, Porzellan, Steingut und Tonwaren.
- d. Gold, Silber und sonstige Juwelierwaren, Kunst, Luxus- und Galanteriewaren, Papp- und Papierwaren, Bücher und Musikalien, Waffen, Fahrräder, Fahr-, Reit- und Jagdutensilien, sonstige Sportartikel, Nähmaschinen, Spielwaren, optische, physikalische, medizinische und musikalische Instrumente und Apparate."¹⁾

Diese spezialisierte und bis ins Detail gehende Aufzählung der Warengruppen, von denen mindestens zwei geführt werden mußten, um ein Einzelhandelsgeschäft zu einem Warenhaus werden zu lassen, war damals und ist heute unzulänglich. Wie schon von Th. Buddeberg

1) § 6 des Gesetzes, zitiert nach: Hirsch, Julius: Das Warenhaus in Westdeutschland, seine Organisation und Wirkung, Leipzig 1910, S. 4, u. Nieschlag, Robert: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin 1959, S. 173

nachgewiesen, war durch die wirtschaftspolitische Auseinandersetzung, die um das "Warenhaus" entbrannte, eine exakte Begriffsbestimmung verhindert worden¹⁾, die auch durch die Verabschiedung des preußischen Warenhausgesetzes nicht wesentlich beeinflußt werden konnte. Ebenso trug die Aufteilung der Sortimente, wie sie im Rahmen des Gesetzes aufgeführt wurden, nicht zu einer klaren Unterscheidung der Begriffe "Kauf- und Warenhaus" bei. Auch für den Konsumenten sind "Warenhaus" und "Kaufhaus" zumeist gleichartige Begriffe. Wenn Seyffert meint: "Die Bezeichnungen Warenhaus und Kaufhaus sind an sich gleichbedeutend"²⁾, so unterstreicht das nur die oben angeführte Feststellung. Vertrat doch schon im Jahre 1951 "Der Volkswirt"³⁾ die Auffassung, daß die Emil Köster KGaA, deren Zweigniederlassungen als Textilkaufhäuser gegründet waren und heute der Helmut Horten GmbH Düsseldorf als die sogenannte "Kaufhaus-Gruppe" angehören, an der Grenze zwischen Warenhaus und Kaufhaus liegen.

Infolge der umfangreichen Sortimentsausweitungen in den letzten Jahren, die vor allem seit der Zugehörigkeit zu der Helmut Horten GmbH stattgefunden haben, dürfte sich auch hier eine "Umwandlung" im Sinne von Seyffert vollzogen haben. Diese Zweigleisigkeit der Begriffsverwendung ist darüber hinaus darauf zurückzuführen, daß sich viele Betriebe, die an und für sich zu den Warenhäusern

1) Buddeberg, Th.: Der Warenhausbegriff, Stuttgart 1936, S. 36

ebenso vgl. Fischer, R.: Die Konzentration im Warenhauswesen, Diss. Ffm. 1931, S. 4

ebenso vgl. Braunwarth, H.: Die führenden westdeutschen Warenhausgesellschaften, Nürnberg 1957, S. 12

2) Seyffert, Rudolf: a.a.O., S. 252

3) Der Volkswirt, Heft 41 vom 13. 10. 51

ebenso vgl. Emil Köster KGaA, Geschäftsbericht 1954

zählen, Kaufhäuser nennen¹⁾, so z. B. ein Teil der Warenhausgruppe der Helmut Horten GmbH Düsseldorf: "Kaufhaus Merkur". Ein Unterschied zwischen Kauf- und Warenhaus ist nur in der Sortimentsaufteilung zu finden.

Während des nationalsozialistischen Regimes wurde die Lebensmittelabteilung als besonderes Charakteristikum des Warenhauses herausgestellt. "Damit erhält der Warenhausbegriff eine gewisse Festigkeit, die ihm seit jeher gefehlt hat."²⁾ Diese Lebensmittelabteilungen, die heute fast ausschließlich als Supermärkte geführt werden, sind in der Nachkriegszeit und in der Nachkriegsentwicklung der Warenhäuser zu einem festen Bestandteil derselben geworden.

Dieser Untersuchung soll folgende Definition des Warenhausbegriffes vorangestellt werden: "Das Warenhaus ist ein Großbetrieb des Einzelhandels, dessen Sortiment sich aus Waren verschiedener Branchen zusammensetzt, deren Artikel und Artikelgruppen über den Bereich der Zusatzwaren eines einheitlich gebildeten Stammwarenkreises hinausgehen. Der Vertrieb erfolgt in räumlich voneinander getrennten Fachabteilungen, die als Teile eines ganzen organisatorisch in den Betrieb eingegliedert sind."³⁾

1) Vgl. Nieschlag, Robert: a.a.O., S. 174

2) Robert Nieschlag: a.a.O., S. 174
ebenso vgl. Seyffert, Rudolf: a.a.O., S. 152

3) Vom Verfasser formulierte Definition im Anklang an die Definitionen von Seyffert und Kalussis, vgl. in diesem Zusammenhang: Seyffert, Rudolf: a.a.O., S. 252
Kalussis, Demetre: a.a.O., S. 43

3. Marktforschung

Marktforschung, vor 30 Jahren noch eine fast unbekannte Disziplin der Wirtschaftswissenschaften, hat sich im Laufe der Jahre so ausgeweitet, daß sie in jedem Sektor unserer Wirtschaft Anwendung findet. Mit dieser Ausweitung ergaben und ergeben sich ständig neue Probleme. "Jeder Wirtschaftszweig hat so viele Eigenschaften auf dem Gebiet der betrieblichen Marktforschung, daß es dem Betrieb oder der Organisation kaum möglich ist, aus der allgemein gehaltenen oder nach einem anderen Wirtschaftszweig ausgerichteten Markterkundungsliteratur Wege für die eigene Arbeit zu finden. Die heute oft sehr komplizierten Marktverhältnisse verlangen aber von fast allen Betrieben ein planvolles Vorgehen."¹⁾ Diese speziellen Anforderungen an die Marktforschung in den einzelnen Wirtschaftsbereichen machen es unmöglich, die Marktforschung in einem Satz zu definieren.²⁾

"Zu den Aufgaben der betriebswirtschaftlichen Marktforschung gehört im weitesten Sinne die ständige Erfassung aller wirtschaftlichen Umweltbedingungen einer Unternehmung."³⁾ Marktforschung kann also von seiten des Unternehmens auf allen Märkten, mit denen es bei seiner wirtschaftlichen Betätigung in Berührung kommt, betrieben werden.

"Die Verhältnisse in jedem Markt bestimmen sich ihrerseits aus den dort wirksamen Nachfragefaktoren."⁴⁾

-
- 1) Laub, Klaus: Die Markterkundung im Handwerk, Stuttgart 1963, S. 57
 - 2) vgl. Adler, Max: Moderne Marktforschung, Stuttgart 1955, S. 15
 - 3) Schäfer, Erich: Betriebswirtschaftliche Marktforschung, Essen 1955, S. 26
 - 4) Schäfer, Erich: Betriebswirtschaftliche Marktforschung, a.a.O., S. 27

"Mit dem Markt kommt das Unternehmen zweimal in Berührung: bei dem Einkauf auf der Beschaffungsseite, beim Verkauf, dem Vertrieb, auf der Absatzseite."¹⁾

Steht die Unternehmung unter Absatzdruck, im Rahmen des Käufermarktes, besonders im Stadium der "totalen Konkurrenz"²⁾, die als der Kampf um die Verwendung der freien Kaufkraft, nämlich der Marktentnahme, dem Prozeß, in dem der letzte Verbraucher das konsumreife Gut aus dem Markt nimmt, verstanden wird³⁾, dann findet die Marktforschung ihr lohnendes Aufgabengebiet, indem sie den "Verkaufsmarkt" untersucht. Beim Warenhaus, dessen Prinzip es ist, breite Bevölkerungsschichten zu versorgen, wird sich die Marktforschung zwangsläufig dem Verkauf - oder der Absatzsphäre - zuwenden, wobei ihre Aufgabe auch auf anderen Gebieten nicht vergessen werden darf.

"Je nach der geographischen (räumlichen) Reichweite eines Unternehmens muß ferner zwischen lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Marktforschung unterschieden werden."⁴⁾

1) Meyer, Paul W.: Möglichkeiten und Grenzen der Marktforschung, Düsseldorf 1957, S. 24

2) Vgl. Vershofen, Wilhelm: Marktforschung, in: Absatzwirtschaftliche Betriebsführung auf neuen Wegen, Gespräche zwischen deutschen und amerikanischen Betriebsführern in Baden-Baden und Bad Neuenahr 1953, München 1955, S. 18

3) Vgl. ebenda S. 17

Vgl. ebenso in diesem Zusammenhang: Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels, 17. Arbeitsbericht, Köln 1964, S. 12; hier wird unter "totaler Konkurrenz" der Wettbewerb aller Betriebsformen des Handels untereinander verstanden.

Im gleichen Sinne gebraucht Recktenwald den Begriff "vollkommene Konkurrenz".

Vgl. Recktenwald, Horst Klaus: Steuerüberwälzungslehre, theoretische und empirische Verteilung von Abgaben und Kosten, 2. überarbeitete und erweiterte Auflg., Berlin 1966, S. 123

4) Schäfer, Erich: Betriebswirtschaftliche Marktforschung, a.a.O., S. 28

Das Warenhaus als Einzelbetrieb wird sich also jeweils auf seinen eigenen Standort, die Stadt und deren Besonderheiten im wesentlichen beschränken. Bei den westdeutschen Warenhausunternehmen handelt es sich jedoch, bis auf einige Einzelunternehmen, um Filialen bzw. Zweigniederlassungen der vier großen in Westdeutschland ansässigen Warenhausfilialunternehmen. Die Marktforschung dieser "Großbetriebe" wird also bei der Vielzahl der bestehenden Standorte aus einer Vielzahl lokaler und regionaler Analysen bestehen.¹⁾ Die Marktforschung als "Beobachtungsmittel" des Marktes einer Unternehmung wird auch je nach Art des zu lösenden Hauptproblems einmal oder über längere Zeit hin zum Einsatz kommen. In diesem Zusammenhang unterscheidet Schäfer zwei Teilbereiche der Marktforschung. "Die Marktuntersuchung (oder Marktanalyse), die auf die (räumliche) Marktstruktur eines Unternehmens gerichtete Untersuchungstätigkeit, und Marktbeobachtung (oder betriebswirtschaftliche Konjunkturbeobachtung); die auf die zeitliche Dynamik des Marktes einer Unternehmung gerichtete Beobachtungstätigkeit."²⁾³⁾

Gewiß: die Marktforschung hat es mit unterschiedlichen

-
- 1) Dies um so mehr, da die einzelnen Warenhausunternehmen in den unterschiedlichen Filialen entgegengesetzte absatzwirtschaftliche Programme verfolgen. Vgl. Tietz, Bruno: Konsument und Einzelhandel, Strukturwandlung in der Bundesrepublik Deutschland von 1950 - 1975, Ffm. 1966, S. 443
 - 2) Schäfer, Erich: Betriebswirtschaftliche Marktforschung, a.a.O., S. 30
 - 3) Vgl. Vershofen, Wilhelm: Marktforschung, in: Absatzwirtschaft auf neuen Wegen, a.a.O., S. 15
ebenda S. 13 unterteilt Vershofen außer Marktanalyse und Marktbeobachtung die Marktforschung auch noch in "spezielle" und "allgemeine" Marktforschung.
Vgl. ebenso Weber, Adolf: Volkswirtschaftslehre Bd. 1, Berlin 1953, S. 258, der Marktanalyse als betriebswirtschaftliche und Marktbeobachtung als volkswirtschaftliche Aufgabe sieht.

Belangen im Rahmen der einzelnen Wirtschaftsunternehmung zu tun, wie sie sich in ganzer Breite ergeben durch eine Spannungsreihe, die sich vom Rohstoffhersteller bis zum Einzelhandelsgroßunternehmen erstreckt. Gleichwohl läßt sich der Begriff "Marktforschung" wie folgt definieren: "Marktforschung ist die systematische Untersuchung der Nachfrage und des Angebotes auf einem Markt. Sie hat die Aufgabe, durch innerbetriebliche und außerbetriebliche Untersuchungen dem Unternehmer Marktdaten als Grundlage für seine marktabhängigen Entscheidungen zu ermitteln."¹⁾

III. Der Einzelhandel und seine Struktur

1. Branchen, Betriebsgrößen und Umsatzanteile

Die seit der Währungsreform im Einzelhandel zu beobachtenden Strukturveränderungen innerhalb der Unternehmensgrößen und ihrer Marktanteile sind nach wie vor durch den Trend zum größeren Unternehmen hin gekennzeichnet.

Nach dem Bild, das die Statistik²⁾ liefert, ist der Anteil der kleinen Betriebe im Handel (12 500 DM - 250 000 DM Jahresumsatz) von 86,2 % im Jahre 1961 auf 64,3 % im Jahre 1962 zurückgegangen. Ebenso verringerte sich der Marktanteil von 33,8 % auf 31,5 %. Im Gegensatz dazu nahmen die Betriebe mit einem Jahresumsatz von 250 000 DM bis 1 Mio. DM und von 1 Mio. DM bis

1) Weiss, Albin: Die Marktforschung im Versandgeschäft, Diss. München 1960, S. 5

2) In den von ihr gegebenen Zahlen sind sämtliche Betriebsformen des Einzelhandels, wie Waren- und Kaufhäuser, Versandhandel, Konsumgenossenschaften, Lebensmittelfilialbetriebe und der selbständige Einzelhandel, berücksichtigt.

25 Mio. DM nach dem Betriebsanteil von 12,0 % auf 13,6 % bzw. von 1,7 % auf 2,0 % zu. Der Umsatzanteil betrug im Jahre 1961 23,1 % bzw. 22,4 % und stieg im Jahre 1962 auf 24,1 % bzw. 23,7 %.

Die größeren Unternehmen des Einzelhandels, deren Jahresumsätze über 25 Mio. DM liegen, zu denen auch die Warenhäuser gehören, verzeichneten einen Zuwachs ihres Marktanteiles von 20,6 % auf 20,7 %, wobei zu berücksichtigen ist, daß der Unternehmensanteil dieser Gruppe nur um 0,04 % gestiegen ist. Die Angaben über die unterschiedlichen Betriebsgrößen und Anteile der Einzelhandelsbetriebe und ihre Anteile am Gesamteinzelhandel sei im folgenden zur besseren Übersicht tabellarisch dargestellt: (s. nächste Seite)

Die Umsatzanteile der Großunternehmen des Einzelhandels im Jahre 1962 spiegeln sich im einzelnen in folgenden Größen wider:¹⁾

Unternehmen mit Jahresumsatz von DM	Zahl d. Untern.	Marktanteile in %
25 Mio. - 50 Mio.	105	3,6
50 Mio. - 100 Mio.	36	2,3
100 Mio. - 250 Mio.	22	3,0
250 Mio. - 1 Mrd.	5	2,4
1 Mrd. u. mehr	6	9,4
von 25 Mio. u. mehr	174	20,7

Diese Zahlen zeigen deutlich, daß der weitaus größte Teil des Einzelhandelsumsatzes durch die Kassen der mittelständischen Betriebe geht, also nach der oben an-

1) Quelle: Statistisches Bundesamt Wiesbaden, Ergebnisse der Umsatzsteuerstatistik 1962
ebenso vgl. Tietz, Bruno: a.a.O., S. 353

Tabelle zu Seite 16

Die Struktur der Handelsbetriebe im Bundesgebiet¹⁾²⁾³⁾
einschließlich Saarland und Westberlin 1961 und 1962

Umsatzgrößenklasse in DM	Steuerpflichtige Anteile in %		Umsatz Anteile in %	
	1962	1961	1962	1961
12 500 - 100 000	53,2	57,4	11,5	13,1
100 000 - 250 000	30,4	28,8	20,0	20,7
250 000 - 1 Mio.	13,6	12,0	24,1	23,1
1 Mio. - 25 Mio.	2,0	1,7	23,7	22,5
25 Mio. und mehr	0,8	0,1	20,7	20,6
insgesamt	100,0	100,0	100,0	100,0

- 1) Quelle: Statistisches Bundesamt Wiesbaden und eigene Berechnungen
- 2) Ohne Unternehmen mit einem Jahresumsatz von unter DM 12 500
- 3) Durch die Einführung der neuen Systematik der Wirtschaftszweige, die Einbeziehung des Saarlandes sowie die Erhöhung der Umsatzsteuerfreigrenze auf DM 12 500 jährlich sind die Ergebnisse der Umsatzsteuerstatistik 1962 mit denen des Vorjahres nicht voll vergleichbar. Die Abweichungen sind jedoch nicht so groß, daß sie die zu zeigende Tendenz beeinflussen.

geführten Berechnung 79,3 %, während alle Großbetriebe insgesamt nur einen Marktanteil von 20,7 % erzielen. Die Struktur des Handels wird noch deutlicher, wenn man berücksichtigt, daß im Jahre 1962 44,5 %, also fast die Hälfte aller Beschäftigten im Einzelhandel in Betrieben mit 1 - 4 Beschäftigten angestellt waren. Demgegenüber hatten im gleichen Zeitraum Betriebe mit 5 - 49 Beschäftigten einen Anteil von 36,7 % und Betriebe mit 50 und mehr Beschäftigten einen prozentualen Anteil an den Gesamtbeschäftigten im Einzelhandel von 18,9 %, was auch mit ihrem Marktanteil von 20,7 % in etwa übereinstimmt.

Diese Zahlen und Berechnungen ergeben jedoch nur das "statistische" Bild dieses Wirtschaftsbereiches. Die Veränderung in der Absatzwirtschaft und der Wandel besonders im Handel lassen sich auch nicht annähernd in Zahlen erfassen.

Die oben aufgezeigten statistischen Aussagen für das Jahr 1962 zeigen deutlich den Anteil der Großbetriebe und damit den Versuch, den Anteil der Warenhäuser zu bestimmen.

2. Die Warenhäuser und ihre Marktanteile

a. am gesamten Einzelhandel

Der Berechnung der Marktanteile der Warenhäuser müssen folgende Umsätze der Warenhausgesellschaften zugrunde gelegt werden:

Der Umsatz von drei Warenhausunternehmen in der
Bundesrepublik¹⁾²⁾ von 1960 - 1965
 (Umsatz in Mio. DM)

	Karstadt AG			Kaufhof AG			Horten GmbH	insg.
Jahr	Kar- stadt AG	Kepa	insg.	Kauf- hof	Kauf- halle	insg.	insg.	
1960	1532	280	1812	1212	568	1780	850	4442
1961	1706	340	2046	1368	642	2010	950	5006
1962	1917	363	2280	1512	708	2220	1090	5590
1963	2040	400	2440	1588	772	2360	1155	5955
1964	2341	429	2770	1724	836	2560	1254	6584
1965	2640	487	3127	2005	955	2960	1530	7617

Der zahlenmäßige Anteil der Warenhäuser an den gesamten Einzelhandelsbetrieben in Deutschland ist schon immer gering gewesen.

Insgesamt nehmen die Warenhäuser im Vergleich zu ihrer Bedeutung für den Markt nur einen geringen Raum innerhalb des gesamten Handels ein. Dies gilt auch für ihren Umsatzanteil. Gleichwohl sind die umsatzmäßigen Marktanteile³⁾ der Warenhausunternehmen ein sehr umstrittenes

- 1) Quelle: Geschäftsbericht und sonstige Veröffentlichungen der Firmen.
 ebenso vgl. Tietz, Bruno: Konsument und Einzelhandel, a.a.O., S. 474
- 2) Die Umsätze der Hertie-Kauf- und Warenhausgesellschaft m.b.H. Frankfurt/M. werden nicht veröffentlicht. Sie sind jedoch innerhalb der später anhand der Umsatzsteuerstatistik berechneten Marktanteile der Warenhäuser berücksichtigt.
- 3) Vgl. Pasdermadjian, H.: a.a.O., S. 143
 hier heißt es: "Unter der Bezeichnung Warenhaus-Marktanteile verstehen wir den Anteil der Totalumsätze aller Warenhäuser am Gesamteinzelhandelsumsatz."

Problem. "Der Marktanteil der Warenhäuser ist seit Jahren eines der umstrittensten Probleme von Wirtschafts- und Sozialpolitik. Auch bei der heutigen Auseinandersetzung über den 'Einzelhandelsfrieden' geht es im wesentlichen darum, ob die Warenhausumsätze übermäßig zu Lasten kleinerer und mittlerer Einzelhandelsbetriebe zugenommen haben. Hinter dieses Hauptproblem treten die Meinungsverschiedenheiten über sonstige Wettbewerbsfragen zurück."¹⁾

Diese spezielle und oft polimisch formulierte Frage kann nur rein sachlich gelöst werden, indem man, bevor man die Nachkriegsentwicklung betrachtet, sich über die Marktanteile der Warenhäuser vor dem 2. Weltkrieg einen Überblick verschafft. Geht man von den Jahren 1929 - 1934 aus, so hatte die Gruppe der Waren- und Kaufhäuser folgende Anteile am gesamten Einzelhandelsumsatz dieser Jahre:²⁾³⁾⁴⁾

1929	1930	1931	1932	1933	1934
6,5 %	6,7 %	6,8 %	6,8 %	6,0 %	5,5 %

Zunächst läßt der statistische Überblick ab 1932 eine rückläufige Tendenz erkennen. Diese entstand, weil von 1933 an von der nationalsozialistischen Regierung der

-
- 1) Braunwarth, Henry: Die führenden westdeutschen Warenhausgesellschaften, ihre Entwicklung nach dem Kriege und ihre heutigen Probleme; Marktwirtschaft und Verbrauch Schriftenreihe der GfK - Gesellschaft für Konsum-Markt- und Absatzforschung e.V., Bd. 4, Nürnberg 1957, S. 143
 - 2) Nach der Umsatzsteuerstatistik des Deutschen Statistischen Reichsamtes und einer Erhebung der Forschungsstelle für den Handel in Berlin.
 - 3) Vgl. Mertens, H.: Die steuer- und wirtschaftspolitischen Maßnahmen bez. der Warenhäuser in Deutschland (1930 - Juli 1935), Köln 1937, Diss. Basel, S. 24
 - 4) Braunwarth, Henry: a.a.O., S. 144

Kampf gegen die Kauf- und Warenhäuser auf der ganzen Front eröffnet worden war.¹⁾ Darum können auch nur die Zahlen aus den Jahren 1929 - 1932 als Vergleichsmaterial für die Entwicklung nach der Währungsreform herangezogen werden. Von da an verläuft die Entwicklung der Waren- und Kaufhausunternehmen wieder ungestört.

In den Jahren von 1949 - 1954 hatten die Waren- und Kaufhäuser folgende Marktanteile:²⁾

1949	1950	1951	1952	1953	1954
2,9 %	4,2 %	4,8 %	5,1 %	5,5 %	5,9 %

Daraus geht hervor, daß sie 1954 den Marktanteil von 1929 noch nicht wieder erlangt hatten. Bei einer solchen vergleichenden Betrachtung muß jedoch darauf aufmerksam gemacht werden, daß durch die Teilung Deutschlands nach dem Kriege und die Gebietsverluste im Osten und die unterschiedliche Bevölkerung einem solchen Vergleich die volle Aussagekraft genommen ist. Aus diesem Grunde erscheint, um die Bedeutung des Marktanteils der Waren- und Kaufhäuser besser beurteilen zu können, ein Vergleich der Jahre 1949 - 1962 wesentlich angemessener. In diesen Jahren hatten die Kauf- und Warenhäuser folgende Marktanteile:

1949	1950	1951	1952	1953	1954
2,9 %	4,2 %	4,8 %	5,1 %	5,5 %	5,9 %

1) Vgl. Uhlig, Heinrich: Die Warenhäuser im Dritten Reich, Köln u. Opladen 1956

2) Geschäftsbericht der Bundesarbeitsgemeinschaft für Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels e.V., Köln 1954, S. 20

1955	1956	1957	1958	1959	1960 ¹⁾
7,7 %	7,5 %	7,6 %	7,7 %	8,1 %	8,2 %
1961	1962	1963 ²⁾	1964 ³⁾⁴⁾		
8,6 %	8,5 %	-	10,5 %		

Wir sehen, in diesem Zeitraum steigt der Anteil der Waren- und Kaufhäuser am gesamten Einzelhandelsumsatz ständig an, wenn er auch erst, gehemmt durch die Folgen des verlorenen Krieges, im Jahre 1955⁵⁾ den Anteil des Jahres 1932 überschreitet. Ein Marktanteil der Waren- und Kaufhäuser im Jahre 1962 von 8,5 % kann gleichwohl nicht wesentlich zu Lasten "der Klein- und Mittelbetriebe" gehen.⁶⁾

Die Marktforschung im Raume der Warenhausunternehmen muß in der Frage der Marktanteile jedoch auch noch

- 1) Ab 1955 nach den Ergebnissen der Umsatzsteuerstatistik des Stat. Bundesamtes Wiesb. und eigenen Berechnungen.
- 2) Seit dem Jahre 1962 wurde für die Umsatzsteuerstatistik ein zweijähriger Turnus eingeführt. Zahlen für das Jahr 1963 liegen deshalb nicht vor.
- 3) Ab 1964 kann aufgrund der geänderten Systematik in der Umsatzsteuerstatistik der Marktanteil der Gruppe Kauf- und Warenhäuser sowie Kleinpreisgeschäfte nicht mehr eliminiert werden. Nach Berechnung der Umsätze der sechs größten Betriebe ergibt sich die obige Zahl.
- 4) Vgl. Disch, W. K. A.: Der Groß- und Einzelhandel in der Bundesrepublik, Köln u. Opladen 1966, S. 98; Die "großen" Vier" (Karstadt, Kaufhof, Hertie, Horten) tätigten 1952 5,2 %, 1964 6,8 % aller Einzelhandelsumsätze.
- 5) Vgl. in diesem Zusammenhang Kalussis, Demetre: a.a.O., S. 45, hier heißt es: "Der Umsatz der amerikanischen Warenhäuser betrug daher im Jahre 1955 etwa 11 Milliarden US-Dollar oder 6 % des gesamten Einzelhandelsumsatzes, während der Marktanteil der Warenhäuser in Deutschland im Jahre 1949 nur ca. 3 % erreichte."
- 6) Vgl. S. 19

andere Gesichtspunkte berücksichtigen.

b. nach Sortimentsbereichen

Bei der Analyse der Marktanteile gilt es, folgende Überlegungen anzustellen, wobei zu berücksichtigen ist, daß erst seit 1954¹⁾²⁾ eine einheitliche Berechnung der Einzelhandelsumsätze möglich ist. Die amtliche Statistik der "Bundesrepublik Deutschland" legt der Umsatzsteuerstatistik für den Einzelhandel seit 1962³⁾ folgende Hauptunterteilung zugrunde:

Kenn-Nr.	Warengruppe
430	Einzelhandel mit Waren verschiedener Art.
431	Einzelhandel mit Nahrungs- u. Genußmitteln.
432	Einzelhandel mit Bekleidung, Wäsche, Aussteuer-, Sportartikeln u. Schuhen.
433	Einzelhandel mit Eisen- u. Metallwaren sowie Hausrat, Wohnbedarf aus Glas, Feinkeramik u. Holz.
434	Einzelhandel mit elektrischen, feinmech., optischen Erzeugnissen, Schmuck, Leder-, Galanterie- u. Spielwaren.
435	Einzelhandel mit Papier- u. Druckereierzeugnissen.

1) 1954 haben sich das Stat. Bundesamt, die Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels, das Ifo-Institut und das Wirtschaftswissenschaftl. Institut der Gewerkschaften auf eine gemeinsame Berechnungsmethode geeinigt.

2) Vgl. Geschäftsbericht der Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels 1954, S. 10

3) 1962 wurde vom Bundesamt die Systematik der Umsatzsteuerstatistik geändert. Die Vergleichbarkeit zu früheren Jahren ist nicht mehr voll gegeben.

Kenn-Nr.	Warengruppe
436	Einzelhandel mit pharmazeutischen, orthopädischen, medizinischen u. kosmetischen Artikeln sowie Putz- u. Reinigungsmitteln.
437	Einzelhandel mit Kohlen u. Mineralölerzeugnissen.
438	Einzelhandel mit Fahrzeugen, Maschinen u. Büroeinrichtungen.
439	Einzelhandel mit sonstigen Waren, wie Sämereien, Düngemitteln, Blumen, Pflanzen, leb. Tieren, Zoobedarf, Lacken usw.

Aus dieser Übersicht geht hervor, daß in den Gesamtumsätzen des westdeutschen Einzelhandels auch Sortimentsgruppen wie Brennstoffe, Büromöbel und vor allem Kraftfahrzeuge als sehr hochpreisige Artikel enthalten sind. Errechnet man jetzt einen prozentualen Anteil der Waren- und Kaufhäuser mit einem Sortiment, das nicht in vollem Umfange der Systematik entspricht, wird der errechneten Zahl der eigentliche Aussagewert genommen.

Will man die Marktanteile der Waren- und Kaufhäuser richtig errechnen, so muß man sich auf die Sortimentsbereiche des Handels beschränken, in dem die Waren- und Kaufhäuser vertreten sind. Nur so kann man eine echte Vergleichbarkeit des Zahlenmaterials gewährleisten. Auf diesen Umstand weist schon Hirsch im Jahre 1910 hin, wenn er schreibt: "Der Bedeutung der Warenhäuser innerhalb des Detailhandels wird man nicht voll gerecht, wenn man ihren Anteil am Gesamteinzelhandel ermittelt¹⁾ - viel mehr wird zu überprüfen sein, wie groß der Anteil der Warenhäuser am Handel in ihren Standorten ist, möglichst auch ihr Anteil am Umsatz in der für sie wichtigen Waren-

1) Hirsch, Julius: Das Warenhaus in Westdeutschland, seine Organisation u. Wirkung, Leipzig 1920, S. 84

gruppen.¹⁾ Eine solche Untersuchung würde dann einigermaßen exakt sein, wenn man in den einzelnen Städten den genauen Umsatz der hauptsächlich konkurrierenden Detailgeschäfte ermitteln und mit demjenigen der Warenhäuser in Vergleich stellen könnte."²⁾

Die unterschiedlichen Ergebnisse beider Berechnungsmethoden, einmal der amtlichen und zum anderen der hier angeführten, seien im folgenden dargestellt:³⁾

	1958	1959	1960	1961	1962
Prozentualer Anteil der Kauf-u.Warenh. am Gesamteinzelhandelsumsatz	7,7%	8,1%	8,2%	8,6%	8,5%
Prozentualer Anteil der Kauf-u.Warenh. an den speziellen Sortimentsgruppen des Einzelhandels	8,8%	9,3%	9,7%	10,0%	9,9%

Anhand dieser Berechnungen zeigt sich im Jahre 1962 ein um 1,4 % höherer Anteil der Waren- und Kaufhäuser an dem branchenverwandten "Einzelhandel". Auch dieser Umsatzanteil widerspricht der oft im Einzelhandel be-

-
- 1) Vgl. Kalussis, Demetre: a.a.O., S. 45; hier heißt es: "Die tatsächliche Bedeutung der Warenhäuser wird jedoch dann ersichtlich, wenn man ihren Anteil an jenen Einzelhandelsumsätzen mißt, die in den von ihnen geführten Waren und Warengruppen getätigt werden. In diesem Falle steigt ihre Bedeutung."
 - 2) Hirsch, Julius: Das Warenhaus in Westdeutschland, seine Organisation u. Wirkung, Leipzig 1920, S. 84
 - 3) Eigene Berechnung des Verfassers anhand der amtl. Umsatzsteuerstatistik der Bundesrepublik Deutschland, Kenn-Nr. 430 - 436

haupteten überragenden Marktstellung der Waren- und Kaufhäuser.

c. regionale Marktanteile

Der Einzelhandelsbetrieb und damit auch das Warenhaus steht einem regional begrenzten Absatzmarkt gegenüber. Je nach dem Hauptsitz des Unternehmens bzw. seiner Hauptverwaltung lassen sich bei den einzelnen Warenhausunternehmen in der Bundesrepublik unterschiedliche regionale Verteilungen und Schwerpunkte feststellen. Um diese vom Bundesgebiet abweichenden regionalen Schwerpunkte zu zeigen, soll im folgenden vom Verfasser konstruierten Beispiel¹⁾ eine regionale Umsatzverteilung eines Warenhausunternehmens in der Bundesrepublik und den Bundesländern mit der prozentualen Verteilung der Wohnbevölkerung derselben verglichen werden.

Umsatzverteilung nach Bundesländern

Land	Warenhausuntern.A.	Anteil d. Bevölk.
Berlin West	2,0 %	3,8 %
Hamburg	2,0 %	3,2 %
Bremen	4,0 %	1,3 %
Niedersachsen	9,0 %	11,8 %
Schlesw.-Holstein	4,0 %	4,1 %
Nordrh.-Westfalen	32,0 %	28,3 %
Hessen	2,0 %	8,6 %
Rheinl.-Pfalz	4,0 %	6,0 %
B.-Württemberg	25,0 %	13,9 %
Bayern	16,0 %	17,0 %
Saarland	-	2,0 %
insgesamt	100,0 %	100,0 %

Unterteilt man den Einzelhandel immer weiter in regionale Bezirke, so werden die Marktanteile der Warenhäuser

1) Die Darstellung innerbetrieblicher Zahlen eines Warenhausunternehmens ist wegen Wahrung des Betriebsgeheimnisses nicht möglich.

um so größer. Die Größe des Marktanteiles im kleinsten regionalen Bezirk, nämlich der Stadt, kann je nach Zahl und Bedeutung der Konkurrenz am Platze 10 % - 25 %¹⁾ betragen.

Auf die Probleme dieser regionalen Märkte soll jedoch erst später eingegangen werden.

Das hier gezeichnete Bild des Einzelhandels, seiner Struktur und besonders der Marktanteile der Waren- und Kaufhäuser läßt erkennen, daß das Warenhaus zwar ein Großbetrieb des Einzelhandels ist, daß aber von dem Namen "Großbetrieb" her nicht sofort auf einen großen Marktanteil am Einzelhandel geschlossen werden muß, jedoch auf regional unterschiedliche Marktanteile geschlossen werden kann. Wir müssen uns diese Tatsachen vor Augen halten, um die speziellen Probleme der Marktforschung im Warenhaus richtig erkennen zu können.

1) Eigene Erhebung und Berechnung des Verfassers unter Zugrundelegung der Ergebnisse der Umsatzsteuerstatistik und der regionalen Absatzkennziffern der GFK Nürnberg.

Vgl. ebenso Pasdermadjian, H.: a.a.O., S. 109;
In den großstädtischen Bevölkerungszentren liegen die Anteile in dieser Relation, z. B. in Dortmund, bei über 17 %, in Duisburg über 15 %, in München über 13 %.

Vgl. Raesch, C.: Zuviel Wettbewerb im Handel? in: Die Zeit, Heft 18/1966, S. 36

B. Die Notwendigkeit der Marktforschung im Warenhaus- unternehmen

I. Der wachsende Einfluß der Verbraucher

1. Die Einkommensentwicklung

Die Lehre vom Konsumenten ist von der Nationalökonomie lange Zeit vernachlässigt worden. Sowohl in der klassischen Volkswirtschaftslehre als auch bei der Grenznutzen-Schule stand das Konsumproblem im Dienste der Erforschung von Produktion und Verteilung, stellte also ein eigenständiges Forschungsobjekt dar.¹⁾

In den preis- und einkommenstheoretischen Untersuchungen gingen beide Schulen von der Fiktion eines völlig rational handelnden Verbrauchers, dem "homo oeconomicus" aus, ohne zu beachten, daß hinter dem Konsum eine Fülle von Interessen, Impulsen und Motiven liegt.

Der Verbraucher als Marktpartner ist aber sowohl in seinem Verhalten als auch in seiner Struktur ein unbekanntes Wesen. Ebenso wenig wie in den übrigen Lebensbereichen gibt es im Bereich der Wirtschaft den "allgemeinen Menschen" oder auch den "homo oeconomicus".

"Der Mensch existiert nur in seinen konkreten Erscheinungsformen, d. h. in verschiedenen Wirtschaftsfiguren, in der Vielzahl seiner Gesichter, z. B. als Arbeitnehmer, Hausbesitzer, Wohnungssuchender, Hersteller und

1) Weber, Adolf: Volkswirtschaftslehre Bd. I, a.a.O., S. 40;
ebenso vgl. Hirschmann, Peter: Soziale Bindungen des Konsums, in: "Der Volkswirt", Beilage zu Nr. 28 vom 11. 7. 59, S. 16

Verteiler und eben auch als Verbraucher." ¹⁾

Mit anderen Worten bringt Vershofen denselben Gedanken zum Ausdruck, wenn er schreibt: "Der Mensch ist, in welcher Art von Gesellung er auch leben möge, immer Verbraucher." ²⁾

Bei einer Untersuchung über die sich wandelnden Verbrauchergewohnheiten ist es erforderlich, die menschlichen Eigenarten des Verbrauchers zu erforschen, um auch die Gewohnheiten der Verbraucher erkennen zu können.

"Man muß sich bewußt werden, daß der Begriff Verbraucher keineswegs eindeutig ist, in dem hier vorliegenden Zusammenhang ist es deshalb ratsam, von Marktentnahme zu sprechen. Sie ist offenbar gemeint, wenn vom Verbrauch die Rede ist und damit oder gleichzeitig von einem Gegensatz zwischen Verbrauchen und Sparen." ³⁾

Der Verbrauch sowie das Sparen sind jedoch eine Funktion des Einkommens. Das von Keynes zuerst erkannte Gesetz ⁴⁾, wonach der Konsum bzw. die Marktentnahme eine Funktion im Rahmen des Verbrauchereinkommens ist, läßt die Folgerung zu, daß sich wandelnde Verbrauchergewohnheiten in Abhängigkeit vom sich wandelnden Verbrauchereinkommen stehen.

1) Bock, Josef: Der Verbraucher als Wirtschaftsfaktor, in: Schriften der Verbraucherverbände, Heft 2, April 1957, Köln, herausgegeben von der Arbeitsgemeinschaft der Verbraucherverbände e.V., Bonn.

2) Vershofen, Wilhelm: Maatschaft der Verbraucher? in: "Der Volkswirt", Beilage zu Heft Nr. 28 vom 11.7.1959, S. 8

3) ebenda S. 8

4) Vgl. Keynes, J. M.: General Theory, S. 90 ebenso vgl. Weber, Wilhelm: Wirtschaftswissenschaft von heute, ein Überblick über moderne ökonomische Forschungen, Wien 1953, S. 53 ff. (Das System von J. M. Keynes)

Seit der Währungsreform, dem Tage Null der deutschen Wirtschaft, an dem jeder Verbraucher mit der gleichen Kaufkraft ausgestattet war, hat sich sowohl in der Einkommenshöhe als auch in der prozentualen Verteilung des Einkommens auf die verschiedenen Bevölkerungsschichten eine große Veränderung vollzogen. Der besseren Übersicht wegen seien im folgenden die Entwicklung des Einkommens in den zurückliegenden Jahren sowie die Prognosen für die Zukunft tabellarisch dargestellt.

Entwicklung des durchschnittlichen Haushaltseinkommens^{a)}

Jahr	Durchschnittl. Einkommen in DM 1)	Index 1953 = 100 2)	Index der Lebenshal- tungskosten 3)	Entwickl. d.Realein- kommen Index 4)
1953	423,38	100,0	100,0	100,0
1956	521,75	123,2	104,6	117,7
1959	602,98	142,4	112,0	127,1
1962	718,02	169,6	120,8	140,4

Die durchschnittliche Entwicklung der Familieneinkommen in den einzelnen Berufsgruppen (errechnete Durchschnittswerte) zeigt die folgende Tabelle:

a) Gesellschaft für Konsumforschung Nürnberg: Die Bedarfsstruktur 1962, Textband S. 22

- 1) Mittlere Verbrauchergruppe - 4 Personen - Arbeitnehmerhaushalt.
- 2) Index zur Basis 1958 v. Stat.Bundesamt, umbasiert auf die Basis 1953 unter Zugrundelegung des Warenkorbes von 1958
- 3) Zur Umbasierung wurde der Lebenshaltungskosten-Preisindex für 1962 aus der aml.Statistik verwendet, für 56 u. 59 sind Jahresdurchschnittswerte ausgewiesen.
- 4) Ermittelt aus Spalte 2, dividiert durch Spalte 3, multipliziert mit 100.

Monatliche Einkommen der Haushalte in den Berufsgruppen
(in DM)

Gruppe	1953	1956	1959	1962
Selbst. Berufslose	270,74	365,75	417,29	518,08
Arbeiter	368,80	464,28	541,90	673,40
Angestellte	476,86	600,96	685,38	821,56
Beamte	521,69	659,12	780,34	901,51
Selbst. u. Landwirte	597,74	690,46	844,72	978,11
Durchschn. Nettoeink. pro Haush.	423,38	521,75	602,98	718,02

Sämtliche Berufsgruppen haben an der Einkommenssteigerung der letzten Jahre Anteil gehabt. Die Nominaleinkommenssteigerung ist jedoch unterschiedlich gewesen, was aus der folgenden Statistik deutlich hervorgeht.

Steigerung des Haushaltseinkommens in den Berufsgruppen¹⁾

	Steigerung von					
	1953 - 56		1956 - 59		1959 - 62	
	in DM	in %	in DM	in %	in DM	in %
Selbst. Berufslose	95,01	+35	51,54	+14	100,79	+24
Arbeiter	95,48	+26	77,62	+17	131,50	+24
Angestellte	124,10	+26	84,42	+14	136,18	+20
Beamte	137,43	+26	121,22	+18	121,17	+16
Selbst. u. Landwirte	92,72	+16	154,26	+22	133,39	+16
alle Haush.	98,37	+23	81,23	+16	115,04	+19

1) Gesellschaft für Konsumforschung Nürnberg: Die Bedarfsstruktur 1962, Textband S. 26

Aus diesen hier tabellarisch dargestellten Zahlen geht deutlich die, wenn auch unterschiedliche, Einkommenssteigerung der Haushalte hervor.

Vollzieht man einen Blick in die Zukunft, so kann man für die Einkommensentwicklung in etwa folgende Prognose bei gleichbleibender Entwicklung stellen:

Einkommensentwicklung in den Jahren 1953 - 1970¹⁾

Jahr	Nettoeinkommen des westdeutschen Durchschnittshaushaltes
1953	DM 423,-
1959	DM 603,-
1962	DM 718,-
1965	DM 840,-
1970	DM 1030,-

Mit dem steigenden Einkommen der Verbraucher in den letzten 20 Jahren wurde zwangsläufig der Anteil der Kaufkraft für lebensnotwendige Güter zwar, absolut gesehen, immer größer, aber prozentual wurde dafür ein geringerer Anteil ausgegeben (Engel-Schwab'sches Gesetz).²⁾

- 1) Meyer, Paul, W.: Der Textilfachhandel im Markt von morgen.- Zusammenfassende Schlußbetrachtung in: Meyer-Radler: Die Zukunft des Textilfachhandels. Der Textilfachhandel im Markt von morgen. Ergebnisse einer Tagung der Nürnberger Akademie für Absatzwirtschaft am 13./14. Feb. in Wiesb., Herausg. Nürnberger Akademie für Absatzwirtschaft, Düsseldorf, Wien 1964
- 2) Vgl. Samuelson, Paul, A.: Volkswirtschaftslehre, eine einführende Analyse, Köln 1952, S. 235
ebenso vgl. Schneider, Erich: Einführung in die Wirtschaftstheorie, II. Teil, Wirtschaftspläne und wirtschaftliches Gleichgewicht in der Verkehrswirtschaft. 3. verb. u. erweiterte Aufl., Tübingen 1960, S. 30
ebenso vgl. Weber, Adolf: Volkswirtschaftslehre Bd. 1, Berlin 1953, S. 78
ebenso vgl. Weddigen, Walter: Theoretische Volkswirtschaftslehre als System der Wirtschaftstheorie, 2. Aufl., Berlin 1958, S. 98

Der Anteil der frei verfügbaren oder, wie sie auch anders genannt wurde, der "vagabundierenden Kaufkraft", ist ständig im Steigen. Mit dem frei verfügbaren Einkommen ist es dem Verbraucher möglich, sich anderen Konsumbereichen zuzuwenden, die er bislang als noch nicht erstrebenswert angesehen hatte, aber die für ihn unerreichbar waren. Die Marktentnahme auf verschiedenen Gebieten - man spricht hier von verschiedenen Wellen des Konsums, wie sie sich in der Bundesrepublik abgezeichnet haben, wie z. B. die "Bekleidungs- und Reise- und Edelfreizeit- und Wohnwelle"; andere Bedürfnisse waren inzwischen befriedigt - wurde durch das steigende Einkommen und damit durch die steigende Kaufkraft ausgelöst. Von dieser Einkommensveränderung, die zum Teil auch durch den hohen Prozentsatz der Doppelverdiener hervorgerufen wurde, gingen im wesentlichen die Wandlungen der Verbrauchergewohnheiten aus.

Im Einzelhandel und damit speziell in den Warenhausunternehmen hat man sich von der Angebotsseite her auf die sich wandelnde Nachfrage eingestellt, indem man nachdisponierte und sich der neuen Situation anpaßte. In der Zeit eines stark ausgeprägten Käufermarktes¹⁾ kann man die sich wandelnde Absatzfunktion nicht einer rein gefühlsmäßigen Anpassung überlassen.

Es ist heute vielmehr erforderlich, jede Wandlung, die zuerst sich vielleicht nur regional zeigt, im Ansatz zu erkennen, um sich sofort den neuen Marktverhältnissen anpassen zu können. Im Warenhaus, einer wahrlich vielschichtigen Institution, kann diese Überlegung nicht jedem

1) Bergler, Georg: Beiträge zur Absatz- u. Verbrauchsforschung I. Marktwirtschaft u. Verbrauch, Schriftenreihe der Gesellschaft für Konsum- u. Absatzforschung Nürnberg, Nürnberg 1957, S. 58

Teilbereich überlassen werden. Ein solches Vorgehen ergäbe ein vielfaches Nebeneinander.

Hier ist der erste Ansatzpunkt für die Notwendigkeit einer systematischen Marktforschung im Bereich des Warenhauses gegeben.

2. Die Wandlung der Konsumgewohnheiten

Vom Einkommen allein können aber die sich stets wandelnden Verbrauchergewohnheiten nicht erklärt werden. Zwar ist die Höhe des verfügbaren Einkommens bzw. die zur Verfügung stehende Kaufkraft das, was man als "Lebensstandard" bezeichnet. "Der Lebensstandard ist als Ideal der Lebenshaltung Ausdruck des ökonomischen Grundwertes und damit Ausdruck dessen, was im Ausdruck des Verfügbaren als angemessen zu betrachten ist. Insofern ist er die Grundlage aller Verbraucherentscheidungen."¹⁾ Der Lebensstandard des einzelnen, wie hoch oder niedrig er auch immer sei, führt zu einem konkreten Bedarfsbewußtsein.

Dieses Bewußtsein der Bedürfnisse setzt sich zusammen aus den täglich beim Einkauf gewonnenen Erfahrungen, den sich daraus ergebenden Waren- und Preiskenntnissen, die besonders auch auf frühere Einkäufe zurückzuführen sind.²⁾ Zu dieser konkreten Kenntnis der Möglichkeiten, einen Bedarf zu decken, kommen die subjektiven Kräfte, z. B. die persönliche Note, die sich aus dem Leben in der Gemeinschaft ergebenden Bedürfnisse, das Nachahmen von Vorbildern und der Wunsch, den Mitmenschen zu übertreffen.

1) Bock, Josef: a.a.O., S. 7

2) Vgl. Behrens, Karl, Ch.: Vom Verbraucher, in: Wirtschaftsfragen der freien Welt, Wiesb. 1952, S. 214 ff.

Diese kurze Aufzählung der Faktoren, die den Konsum beeinflussen, zeigt, daß sich eine Konsumententscheidung bzw. eine Verbrauchergewohnheit in einer Vielzahl von Faktoren in einer beliebigen Kombination derselben darstellt. Somit ist die Marktentnahme der Verbraucher keine starre, sondern eine dynamische Größe, die sich vielfältig in ihrer konkreten Erscheinungsform modifizieren läßt. Nach Bergler¹⁾ lassen sich drei Arten der sich ändernden Verbrauchergewohnheiten mit unterschiedlichem Rhythmus unterscheiden:

- a. langfristige Verbraucherwandlungen, die nur langsam vor sich gehen und oft Jahrzehnte dauern,
- b. kurzfristige Verbraucherwandlungen, die schnell auftreten und ebenso schnell von anderen abgelöst werden,
- c. Saisonschwankungen im Verbrauch, die sich turnusmäßig mehr oder weniger stark wiederholen.

Die langfristigen Wandlungen der Verbrauchergewohnheiten, deren Ende noch nicht abzusehen ist, sind durch die industrielle Revolution und die Massenproduktion ausgelöst worden. Während der Mensch im Mittelalter von einem unumstößlich, fast gesetzmäßig festgelegten Lebensstandard ausging, hat sich im Laufe der Zeit die Tradition, das Standesbewußtsein gelockert.²⁾ In der modernen Zeit sind durch neue Produktionsverfahren Luxusgüter zu Gebrauchsgütern geworden und haben zu einer Demontage der Bedarfs- und Verbrauchsnormen beigetragen. An diesen strukturellen Wandlungen der Konsumgewohnheiten der Verbraucher waren die Warenhäuser maßgeblich beteiligt. Sie machten breite Bevölkerungs-

1) Vgl. Bergler, Georg: a.a.O., S. 125

2) Vgl. ebenda S. 113

schichten mit neuen Artikelgruppen, die sie billig auf den Markt brachten, vertraut. Dazu äußert Julius Hirsch bereits im Jahre 1928: "Wie der Konsument, dieses nach Adam Smith wichtigste Glied der Volkswirtschaft, zum Warenhaus steht, zeigt die Entwicklung. Ob mit Recht oder Unrecht, er hat sich in immer größerer Zahl zum Warenhaus hingezogen. Ihm hat diese neue Erscheinung teilweise billigere Warenarten zugeführt, es hat neue Bedürfnisse geweckt. Den Konsumenten verwöhnt das Warenhaus bewußt und gewollt ungemein durch die sogenannte Kulanz, die über gesetzliche Vorschriften weit hinausgeht. - Indem das Warenhaus das tut, indem es auch die äußerliche Ausstattung der Verkaufsräume bis zum ungewöhnlichen Luxus steigert, weckt es zugleich Kräfte, welche die ersten Gründer und Organisatoren dieser großen Betriebe bestimmt nicht haben wecken wollen."¹⁾ Will man den Einfluß des Warenhauses auf den Absatzmarkt sowie auf die Kauf- und Verbrauchsgewohnheiten der Bevölkerung erforschen, dann kann man nicht an der Tatsache vorbeigehen, daß das Warenhaus durch die Vielzahl seiner spezifischen Eigenarten, durch seine festen Preise, durch seinen freien Zutritt, durch seine mannigfaltigen Werbeaktionen einen wesentlichen Beitrag dazu geleistet hat, die Preisunterschiede im Einzelhandel abzubauen, kurz gesagt: Es hat die Preisgestaltung zugunsten des Verbrauchers bewirkt.²⁾

Die Warenhäuser haben weiterhin dazu beigetragen, daß der Sinn für Komfort und Geschmack in weiten Kreisen der

1) Hirsch, Julius: Die Bedeutung des Warenhauses in der Volkswirtschaft, in: Probleme des Warenhauses. Beiträge zur Geschichte und Erkenntnisse der Entwicklung des Warenhauses in Deutschland. Herausgg. vom Verband deutscher Waren- und Kaufhäuser e.V., anläßlich seines 25jährigen Bestehens, Berlin 1928, S. 68

2) Vgl. Pasdermadjian, H.: Das Warenhaus, Entstehung, Entwicklung und wirtschaftliche Struktur, Köln u. Opladen 1954, S. 115 ff.

Bevölkerung geweckt wurde, oder wie es Zola sagt: "Sie haben den Luxus unter das Volk gebracht."¹⁾ Dieser Einfluß bewirkte einen Ausgleich in der Lebensweise breiter Bevölkerungsschichten, er führte neue Schichten an den Konsum heran. Die Warenhäuser sind heute zu "Style-Leaders" breiter kaufkräftiger Verbraucherschichten geworden.²⁾

Ihr Aufkommen bewirkte in hohem Maße den Wandel der Konsumgewohnheiten, es bewirkte auch die immer stärker sich vollziehende Anpassung von Lebens- und Verbrauchergewohnheiten von Stadt und Land.

Beeinflußten doch auch die Warenhäuser mit ihren stets wechselnden Angeboten nicht nur die modische Entwicklung, sie trugen auch dazu bei, dem Markt eine Dynamik zu geben. Sie haben den Verbraucher bzw. ihre Kunden dazu gebracht, ihre Häuser in einem kürzeren Zeitraum wieder aufzusuchen und häufigere Einkäufe zu tätigen. So sind die Warenhäuser ebenso nicht unwesentlich beteiligt an dem Abbau der sozialen Gegensätze, an der engeren Berührung der Gesellschaftsschichten untereinander; ein Charakteristikum unserer Zeit!³⁾ Bei dieser Wandlung innerhalb der Konsumgesellschaft ist vielfach die Rangordnung der Bedürfnisse zusammengebrochen; der Kauf von Fernsehgeräten rangiert z. B. vor der Anschaffung von notwendigen Einrichtungsgegenständen.⁴⁾ Man spricht in diesem Zusammenhang auch vom "demonstrativen Verbrauch", vom Verbrauch als "gesellschaftlichem Prestige". Damit gewinnt zwangsläufig der Geltungs-

1) Zola, Emil: Notes de travail sur le grand magasins ouverts complètes volume 12, S. 467

2) Vgl. Deutsche Wirtschaftsberichte (DWB) Nr. 60 vom 26. 3. 66; Verbraucherlob für Warenhäuser

3) Vgl. Pasdermadjian, H.: a.a.O., S. 114 ff.

4) Vgl. Bergler, Georg: a.a.O., S. 73

nutzen¹⁾ vor dem eigentlichen Grundnutzen die Vorherrschaft. Geltungsstreben und Repräsentation werden groß geschrieben. Daraus ergibt sich weiterhin zwangsläufig beim Einkauf eine anteilmäßige Steigerung der Impulskäufe. Ständig anderer Bedarf unter dem Gesichtspunkt der Repräsentation und des Geltungsstrebens nimmt dem Verbraucher die früher in langjähriger Erfahrung gesammelte Marktübersicht. Das Gefühl für Qualität und Preis geht verloren. Die Verbrauchergesinnung löst sich auf, aber nicht nur unter dem Gesichtspunkt des "was wird gekauft", sondern auch unter dem Merkmal des "wo und wie wird gekauft".

Die sich wandelnden Verbrauchergewohnheiten zeigen sich also nicht nur vom Warenkorb des Verbrauchers her, sondern gleichzeitig ändert der Verbraucher auch seine Gewohnheiten in der Art des Kaufens und in der dafür bereitgestellten Kaufkraft. "Mit dieser Entwicklung ist der Verbraucher über seine Einkommensverwendung zum Regulativ für ganze Wirtschaftsbereiche geworden. Diese bemerkenswerte Verhaltensweise wird begleitet von einem stärker ausgeprägten Preisbewußtsein. Der Verbraucher ist mit steigendem Einkommen nicht generell weniger kritisch geworden. Vielmehr kauft er überlegter ein, weil sich die Verbraucherwünsche erfahrungsgemäß schneller als die Einkommen ausweiten und somit zu einem stärkeren Abwägen zwischen den verschiedenen Verwendungsmöglichkeiten des Einkommens zwingen."²⁾ Während sich andererseits dieses Bestreben nach viel Konsum zu niedrigen Preisen abzeichnet, hängt davon gleichzeitig das "wo"

1) Vgl. Vershoben, Wilhelm: Die Marktentnahme als Kernstück der Wirtschaftsforschung, Berlin u. Köln 1959, S. 89; derselbe vgl. Marktforschung, in: Absatzwirtschaft, Betriebsführung auf neuen Wegen, a.a.O., S. 21

2) Deutsche Wirtschaftsberichte (DWB) Nr. 124 vom 1.7.64, "Der Verbraucher stellt die Weichen".

des Kaufens ab.¹⁾

Deutlich zeigt sich eine parallele Entwicklung in den Wandlungen der Verbrauchergewohnheiten und dem Wandel der Betriebsformen des Einzelhandels. In diesem Zusammenhang seien nur die Selbstbedienung, der Beziehungshandel und die Diskontwelle erwähnt. Mit steigendem Geltungsstreben und der Vorherrschaft des "Zusatznutzens" und dem Hang nach besseren Qualitäten läßt sich gleichzeitig eine Wandlung in der Wahl der Einkaufsstätten feststellen. Während früher dem Verbraucher, besonders für die Warenhäuser, der Grundnutzen des schnellen und praktischen Einkaufens unter dem Motto "alles unter einem Dach" ausschlaggebend war, zeigt sich heute bereits in zunehmendem Maße das sich wandelnde Verhalten der Verbraucher, indem auch hier der Zusatznutzen²⁾, der sich in Form von Beratung, Service, breiterem und teilerem Sortiment ausdrückt, also Merkmalen der Fachgeschäfte, mehr und mehr bei der Wahl der Einkaufsstätten an Geltung gewinnt. Es darf nicht übersehen werden, daß der Verbraucher auch lebensnotwendige Güter oft nicht nur um ihres stofflichen Nutzens willen erwirbt, sondern daß er die Begleitumstände des Einkaufs als Zusatznutzen wertet. Zu nennen sind hier Aufmachung der Ware, Ausstattung des Geschäfts, Art der Bedienung und auch hier wieder der Geltungseffekt, der eintritt, wenn etwa ein eleganter Lieferwagen am Hause vorfährt, um die Bestellung abzuliefern.³⁾ Neben diesem alles umfassenden Strukturwandel des Verbrauchs sind die kurzfristigen Verbrauchsveränderungen, z. B. die bekannten Verbrauchs-

1) Vgl. Vershofen, Wilhelm: Marktforschung, in: Absatzwirtschaft, Betriebsführung auf neuen Wegen, a.a.O., S. 21

2) Vgl. Bergler, Georg: a.a.O., S. 117

3) Vgl. Reid, Margaret, C.: Consumer and the Market, 3rd Edition, New York 1942, S. 89

wellen, wegen ihres plötzlichen, oft unvermittelten Abklingens für Industrie und Handel weit risikoreicher als die langfristigen Strukturwandlungen der Verbrauchergewohnheiten. Dieser kurzfristige Wandel wird oft von außerwirtschaftlichen Faktoren (ein gewisser Nachholbedarf oder eine Konsum- und Modeerscheinung) ausgelöst. Neben den lang- und kurzfristigen Wandlungen unterliegt der Verbrauch und damit auch der Umsatz der Warenhäuser in den unterschiedlichsten Bereichen saisonalen Schwankungen. In sehr vielen Warenbereichen läßt sich ein solcher Saisonrhythmus mehr oder weniger stark feststellen. Das trifft z. B. im Bekleidungssektor für Frühjahr und Herbst zu, im Bereich Spielwaren in der Vorweihnachtszeit.

Veränderungen der Bedarfsstruktur und der Verbrauchergewohnheiten sind also unmittelbar abhängig vom technischen und wirtschaftlichen Fortschritt, der Einkommensentwicklung, von Größe und Gestalt des Haushaltes, vom Beruf und der sozialen Stellung, von Tradition und nicht zuletzt von dem Spannungsgrad zwischen Wunsch und Deckung, also zwischen Bedürfnis und Verbrauch.

Zu diesen Faktoren, die im wesentlichen vom Markt her mitbestimmt werden, kommen noch mehrere rein subjektive Faktoren des Verbrauchers hinzu. Die Gewohnheit des Verbrauchers, die sich meist aus familiären Bindungen ergibt, das mehr oder weniger große Geltungsbedürfnis des einzelnen, der unterschiedliche Geschmack in den verschiedenen Bevölkerungsgruppen usw. bilden eine Ursachen- und Motivreihe, die sich bei einem unterschiedlichen Auftreten in größerer Zahl als Verbrauchergewohnheiten bzw. Veränderungen derselben bemerkbar machen.¹⁾

1) Vgl. Bergler, Georg: a.a.O., S. 78 ff.

Alles bisher Gesagte über die Umbewertung der Bedarfs- und Verbrauchsnormen und den sich daraus ergebenden Wandel der Verbrauchergewohnheiten, den Einfluß der subjektiven und objektiven Faktoren steht nicht in einer logischen Reihe, sondern kulminiert zwangsläufig in einer Charakterisierung der tatsächlichen bzw. möglichen Verbraucherhaltung.

Der Wandel der Verbrauchergewohnheiten spiegelt sich in den Umsätzen der Warenhausunternehmen wider. Sein Geschäftsprinzip, auf Gewinnmaximierung¹⁾ ausgerichtet, muß, um eine solche zu gewährleisten, sofort auf neue Verbrauchergewohnheiten reagieren, auch dann, wenn diese Betriebsform des Einzelhandels selbst einen Beitrag zur Veränderung dieser Verbrauchergewohnheiten beigesteuert hat bzw. noch beisteuert. Eine Reaktion ist jedoch nur möglich, wenn ein solcher Wandel erkannt wird und man sich darauf einstellt. An dieser Stelle wird das Warenhaus von den zum Teil selbst herbeigeführten Verbraucherwandlungen nachteilig beeinflußt. Das Warenhaus hat "hinsichtlich der Beziehung zwischen Kunden und Geschäft, im Vergleich zu den älteren Formen des Einzelhandels eine gewisse Entpersönlichung in die Verkaufshandlung gebracht. Die Beziehungen zwischen Kunde und Verkaufspersonal oder zwischen Kunde und Geschäft haben im Warenhaus einen viel weniger persönlichen Charakter als in einem Fachgeschäft oder einem kleinen

1) Vgl. Rieger, Wilhelm: Einführung in die Privatwirtschaftslehre, a.a.O., S. 44; hier schreibt Rieger: Die Unternehmung ist eine Veranstaltung zur Erzielung von Geldeinkommen, hier Gewinn genannt. ebenso S. 83: Als Zweck aller Unternehmungen haben wir die Erzielung von Gewinn bezeichnet! ebenso vgl. Gutenberg, Erich: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1958, S. 186 ebenso vgl. Schmalenbach, Eugen: Dynamische Bilanz, 5. Auflg., Köln u. Opladen 1931, S. 142 ebenso vgl. Schäfer, Erich: Unternehmung, a.a.O., S.308

Laden"¹⁾, hervorgerufen durch den Einbruch des Warenhauses in die Kundentreue auf Grund des Übergewichtes seiner beiden Trümpfe: Niedrigere Preise und größere Annehmlichkeiten beim Einkauf.²⁾

Dieser Umstand tritt um so mehr in Erscheinung, je mehr neue Verkaufsformen, wie z. B. die Selbstbedienung, die Teilselbstbedienung und die Vorwahl, in immer breiteren Sortimentsbereichen Anwendung finden.

Durch diese "Entpersönlichung" steht den Warenhäusern eine anonyme Verbraucher- und Kundenzahl gegenüber. Ihre Vielfältigkeit der Bedürfnisse und deren Deckung spiegeln sich, auf lange Sicht gesehen, in der Höhe des Umsatzes wider. Eine jährliche Umsatzsteigerung wird aber wiederum abhängig sein von der Anpassungsfähigkeit der Sortimente an die sich ständig und oft schnell ändernde Nachfrage.

Ein gut organisierter und verwalteter Warenhausgroßbetrieb hat die Möglichkeit, sie sich ändernde Nachfrage und Marktsituation anhand von innerbetrieblichem Zahlenmaterial - Umsatzstatistik, Mengenstatistik usw. - zu erkennen und zu verfolgen. Wie diese Warenhausbetriebe auf die veränderte Marktsituation und die neuen Verbraucherwünsche und -gewohnheiten reagieren und weiterhin wohl auch reagieren werden, zeigt das jeweils neue Gesicht, mit dem jährlich neue Warenhäuser eröffnet werden.

Supermärkte, Do-it-yourself- und Hobby-Abteilungen, Spezialabteilungen nach dem Prinzip "the shop in the

1) Pasdermadjian, H.: a.a.O., S. 115/116

2) Vgl. ebenda S. 16

shop"¹⁾, wie Herrenausstatter²⁾, Damenmodenboutiquen und Spezialsortimente nach Bedarfsgruppen aufgebaut, die dem Bedarf der Kunden entsprechen und die er gleichzeitig braucht und kauft³⁾, zeigen die Anpassung an die neuen absatzwirtschaftlichen Gegebenheiten deutlich.

Allein aufgrund von innerbetrieblichen Zahlen und globalen Marktinformationen können zur Zeit eines ausgeprägten Käufermarktes, des ständig wachsenden Wettbewerbs der Warenhäuser untereinander absatzwirtschaftliche Entscheidungen nicht mehr herbeigeführt werden.

Je mehr die Anonymität sowohl der Kunden im eigenen Haus als auch des Verbrauchers "draußen vor der Tür" zunimmt, um so mehr Faktoren und Fragen bleiben ungelöst und unbeantwortet. Das unternehmerische Risiko ist ständig im Wachsen.

An dieser Stelle bedarf die Geschäftsleitung einer Institution, die in der Lage ist, ungeklärte Fragen zu beantworten, die Entpersönlichung der Kunden abzubauen und aus einem anonymen Kunden mit unbekannten Wünschen einen bekannten Kunden zu machen. "Sie zu erkennen und daraus jene Konsequenzen zu ziehen, die den Anstoß zu einer weiteren Entfaltung geben können, ist die absatzwirtschaftliche Aufgabe"⁴⁾, die der Marktforschung im Warenhaus ein breites Betätigungsfeld bietet.

1) Vgl. Tietz, Bruno: a.a.O., S. 480

2) In diesem Zusammenhang sei erwähnt, daß die Warenhäuser teilweise aus solchen Spezialgeschäften hervorgegangen sind, so z. B. die Fa. Wanemaker London aus einem Herrenausstattungsspezialgeschäft. Hier zeigt sich eine Entwicklung im "Kreislauf". Vgl. in diesem Zusammenhang Pasdermadjian, H.: a.a.O., S. 7

3) Vgl. Pasdermadjian, H.: a.a.O., S. 29

4) Bergler, Georg: a.a.O., S. 126

II. Die geringe Markttransparenz

Der Wandel in den Verbrauchergewohnheiten, das unrationelle Verhalten und die Vielzahl und Vielartigkeit der Einzelhandelsbetriebe bringen es mit sich, daß sowohl der Kunde als auch der Handel einen Teil seiner Marktübersicht verlor.

Die Einflüsse des Verbrauchers auf den Markt, die bisher behandelt wurden, sollen bei der nun folgenden Betrachtung über die geringe Markttransparenz außer acht gelassen werden.

Bei der Massenproduktion der Konsumgüterindustrie wird sowohl dem Handel als auch dem Verbraucher ein ständig größeres Warenangebot offeriert, dies nicht nur von der Zahl der Artikel her, sondern auch in Qualität und Preis. Das Angebot ausländischer Ware, sei es aus dem EWG- oder EFTA-Bereich, sowie Importe aus Japan oder anderen Ländern haben zu einer Warenfülle im Angebot beigetragen. Dieses Überangebot an Ware hat sowohl für den Handel als auch für den Verbraucher die Marktübersicht wesentlich verringert. Der Handel, sei es Warenhausunternehmen oder Fachhandel, sieht sich einer dauernden Sortimentsausweitung sowohl der Sortimentsbreite als auch der Sortimentstiefe gegenübergestellt.

"Dabei werden die Sortimente verbreitert und durch eine Ausweitung durch branchenfremde Waren immer mehr auf den Nachfragetrend 'alles unter einem Dach' abgestellt."¹⁾ Dieses größere Warenangebot hat zur Folge, daß eine Vielzahl von Spezialgeschäften ihre Sortimente in diese artfremden Bereiche ausdehnten und vielleicht nur noch

1) Deutsche Wirtschaftsberichte (DWB) Nr. 124 vom 1.7.64, "Die Verbraucher stellen die Weichen".

als Fachgeschäfte angesprochen werden konnten. Die Sortimentsausweitung verläuft parallel mit der Tendenz zum größeren Betrieb¹⁾, größere Sortimente erfordern aber einen größeren Raum und einen höheren Kapitaleinsatz, da mit diesem neuen, größeren Sortiment meist ein Rückgang des Lagerumschlages verbunden ist. In der richtigen Erkenntnis dieser Sachlage haben die konsumnahen Bereiche der Industrie und des Handels dann auch ihre Absatzbemühungen weiter intensiviert und bewirken so durch verstärkte Rationalisierungsmaßnahmen im Bereich des Laden-netzes und der Betriebsformen sowie durch gezielte Werbe- und Sonderangebotsaktionen einen scharfen Wettbewerb. Aus dieser Situation heraus ergibt sich für jeden Einzelhändler, sei es im Groß- oder Kleinbetrieb, eine geringe Markttransparenz. Diese geringe Marktübersicht hat verschiedene Faktoren:

1. Die unbekannte Zahl der Mitbewerber:
 - a) am eigenen Standort,
 - b) im Einflußbereich des Standortes;
2. die mangelnde Kenntnis über die Sortimente der Mitbewerber;
3. die Unübersichtlichkeit im Preiswettbewerb;
4. die oft parallel verlaufenden Werbeaktionen.

Die Unkenntnis der Marktlage im besonderen und die sich daraus ergebende geringe Anpassungsfähigkeit im speziellen sind für den Einzelhandel von ausschlaggebender Bedeutung. Während der mittelständige Handelsbetrieb von seinem sehr begrenzten regionalen Markt und der teilweisen Kenntnis seiner Käufer auf die neue Marktsituation reagieren kann, ist es für das Warenhaus bei der Vielzahl der Sortimentsbereiche weitaus schwieriger,

1) Vgl. S. 15 ff.

ständig und rechtzeitig die neue Situation zu erkennen.

Die Durchleuchtung des regionalen Absatzmarktes, also die Marktanalyse und später die Marktbeobachtung, werden bei der Vielzahl der zu berücksichtigenden Faktoren ein unabdingbarer Bestandteil der Unternehmensführung eines Warenhausunternehmens. Nur die Kenntnis der sich ändernden Marktfaktoren und die Möglichkeit der rechtzeitigen Reaktion und Anpassung an den Markt können zu einem wachsenden Betriebserfolg führen.

Diese marktanalytische Tätigkeit kann jedoch nicht den einzelnen Teilbereichen eines solchen Unternehmens überlassen werden. Die zentrale und globale Untersuchung und Durchleuchtung aller regionalen Teilmärkte und deren Beobachtung kann nur die Aufgabe einer wissenschaftlich fundierten Marktforschung sein, deren Notwendigkeit sich besonders auf diesem Gebiet im Warenhausbereich zeigt.

III. Die Intensivierung des Wettbewerbs

Die Wettbewerbslage des traditionellen Handels hat sich mit der Ausweitung neuer Formen des Markenvertriebs und der dadurch bedingten Konzentration im gesamten Handel spürbar verschärft.

Neben der Untersuchung der Nachfrage gewinnt auch die Erforschung des Wettbewerbs immer mehr an Bedeutung. Der Grund dieser Entwicklung liegt einerseits in der zunehmenden Ausweitung der Marktgebiete der großen Einzelhandelsbetriebe (Warenhaus, Kleinpreisgeschäft, Supermarkt, Versandhäuser usw.), andererseits in der investitionsbedingten Zunahme der fixen Kosten der Betriebe. Beide Erscheinungen führen zu einer Verschärfung des Konkurrenzkampfes, die eine verstärkte gegenseitige Be-

obachtung erforderlich macht.¹⁾

Der Wettbewerb im Einzelhandel stand auch in den letzten Jahren im Zeichen dieser sich verschärfenden Auseinandersetzung zwischen dem Facheinzelhandel und den Großunternehmen des Einzelhandels, den örtlichen Niederlassungen des Versandhandels und den Lebensmittelfilialbetrieben.²⁾ Der Leiter der Abteilung Handel des "Deutschen Industrie- und Handelstags", Dr. Thomas³⁾, kennzeichnete die Entwicklung im Handel als einen Kampf um die Marktanteile, der durch eine Fülle neuer Möglichkeiten der Warendistribution beherrscht werde.

Die Intensivierung des Wettbewerbs ergab sich für die Warenhäuser vor allem durch den Beginn der Diskont-Welle und der damit verbundenen Eröffnung der Ratio-Märkte.⁴⁾⁵⁾ Durch die weitere Planung solcher neuen Niederlassungen sowie durch den zunehmenden Absatz des Cash- und Carry-Großhandels an private Verbraucher hat der Wettbewerb der Handelsbetriebe untereinander nicht nur eine neue Variante erhalten, sondern wurde auch zusätzlich verstärkt. Das Diskont-Prinzip⁶⁾, dem ein erheblicher Einbruch in die Einzelhandelsmarktanteile gelang, arbeitet nach folgenden Merkmalen:

1. Absatz beratungsfreier Waren mit hoher Umschlagsgeschwindigkeit

1) Vgl. Kalussis, Demetre: a.a.O., S. 124

2) Vgl. Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels, 17. Arbeitsbericht, Köln 1964, S. 12

3) Vgl. Deutsche Wirtschaftsberichte (DWB) vom 24.6.64, "Der Fachhandel nutzt seine Chancen".

4) Vgl. Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels, 17. Arbeitsbericht, a.a.O., S. 15

5) Vgl. Tietz, Bruno: a.a.O., S. 67, 321 u. 512

6) Vgl. ebenda S. 294 u. 506

2. Beschränktes Sortiment
3. Verzicht auf Service und Warenderbietung
4. Einkauf in großer Menge je Auftrag

Mit der Zusammenlegung von Funktionen des Großhandels und der Einzelhandelsstufe und der Anwendung obengenannter Prinzipien ist es dem Diskonter, speziell dem Ratio-markt möglich, mit kleinem Gewinn unter dem Motto "großer Umsatz, kleiner Nutzen" sein Geschäftsziel zu erreichen.

Neben dieser neuen Betriebsform seien auch die Großversender erwähnt, die in den letzten Jahren nicht nur vom Versandhandel her, sondern auch mit stationären Ladengeschäften in den Wettbewerb eingetreten sind. In welchem Umfange dies geschehen ist, zeigen folgende Zahlen:

<u>Filialen der Versender¹⁾²⁾</u>		
	<u>Kaufhäuser³⁾</u>	<u>Agenturen</u>
Neckermann	25	74
Quelle	13	97

Bei der Wettbewerbsintensivierung zeigt sich auch hier die Konzentrationstendenz im Handel. Nicht ein Beherrschen der Märkte durch einige Großbetriebe, sondern durch einzelne Gruppen zeichnet sich ab.

Die leistungsfähigen Einkaufsgemeinschaften werden künftig noch mehr Mitglieder an sich ziehen, und ihre Dichte wird sich vergrößern. Versandhandel, Waren- und Kauf-

- 1) Quelle, Hauptkatalog 662, gültig vom 1.3. - 31.8.66
- 2) Neckermann-Katalog 170, gültig vom 1.3. - 1.9.66
vgl. ebenso Tietz, Bruno: a.a.O., S. 478
vgl. ebenso Prieß, Friedrich: Investitionen und Expansionen im Handel, Köln 1965, S. 21
- 3) Kaufhaus heißt hier: Direktverkauf nahezu aller Katalogartikel.

häuser sowie die Lebensmittel-Filialbetriebe werden ihre Marktanteile insgesamt und regional zu vergrößern suchen.

"Der Einzelhandel von morgen wird sich in der Vielseitigkeit und Farbigkeit weiter entwickeln."¹⁾ Die Sortimente werden sich weiter ausdehnen. Die Unternehmen des fachlich ausgerichteten Einzelhandels werden auf dem Gebiete der Betriebswirtschaft mehr zum Zuge kommen. Den Nutzen werden die Betriebe haben, denen die Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden offensteht. Hier zeigt sich ein erneuter Ansatzpunkt für die Marktforschung.

Besonders die Warenhausunternehmen mit einem kleinen Marktanteil und hoher Kapitalintensität werden mehr denn je bei dem Drang zum größeren Betrieb um ihre Marktanteile zu kämpfen haben. Dies gilt um so mehr, wenn man folgende Prognose über die Entwicklung der Warenhäuser als richtig unterstellt:

"In den europäischen Ländern, in denen die Warenhäuser gegenwärtig für 4 - 6 % des gesamten Handels verantwortlich sind, würde es unwahrscheinlich sein, daß bedeutende Gewinne gemacht werden. Sicher sollte bei Eröffnung neuer Läden die Warenhausmethode in der Lage sein, ihren Anteil am zunehmenden Handel in diesen Ländern aufrechtzuerhalten. Dafür wird aber eine 25 - 30 %ige Zunahme der Verkaufsräume in den Warenhäusern dieser Länder erforderlich werden."²⁾

Diese Prognose zeigt eine klare Stellung der Warenhäuser im künftigen Wettbewerb auf.

1) Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels, 17. Arbeitsbericht, a.a.O., S. 21

2) Jeffers, J. B., u. Knee, D.: Europas Einzelhandel, Formen in der Gegenwart, Möglichkeiten der Zukunft, Ffm. 1965, S. 112

Untersucht man die Entwicklung gewisser Märkte in den kommenden Jahrzehnten, so z. B. den Textilmarkt, so werden sich unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Verbrauchergewohnheiten in den einzelnen Ländern ähnliche Symptome abzeichnen, wie es z. Z. in den USA der Fall ist.

Die Nachfrage der Konsumenten nach Textilien in den USA, also der Textilverbrauch je Einwohner, blieb seit dem zweiten Weltkrieg trotz steigendem Einkommen konstant.¹⁾ Überträgt man diese Entwicklung unter Berücksichtigung aller Faktoren auf den deutschen Textilmarkt, so wird sich eine ähnliche Entwicklung abzeichnen. Übertragen auf die Warenhäuser mit ihren großen Marktanteilen in sogenannten "Textilchosen" und den sich ständig ausweitenden Kapazitäten, bedeutet dies für sie ein ständiger Kampf um die Marktanteile. Speziell in diesem Bereich wird das Halten bzw. der Aufbau von Marktanteilen von den Möglichkeiten der betriebswirtschaftlichen Marktforschung abhängen, der hier eine ständig wachsende Bedeutung zukommen wird; wird sich doch der Einzelhandel von morgen wesentlich intensiver, als dies heute geschieht, mit den betriebswirtschaftlichen Methoden der Unternehmensführung und damit auch mit der Marktforschung auseinandersetzen müssen.

Den Warenhäusern sind diese Probleme heute weithin nicht unbekannt. Man weiß: Bei dem ständig wachsenden Wettbewerb wird das Unternehmen siegen, das sich am besten der Marktforschung zu bedienen weiß.²⁾

1) Vgl. Tietz, Bruno: a.a.O., S. 17

2) Vgl. Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels, 17. Jahresbericht, a.a.O., S. 9 ff.

IV. Die Kostenentwicklung

Es entspricht der wirtschaftlichen Aufgabe des Warenhausbetriebes, zum Zwecke der Konsumentenversorgung die Vermittlung von Bedarfsgütern zu besorgen. Über diese Funktion des "Absetzens" hinaus besteht das Bestreben, über den alle Kosten der betrieblichen Tätigkeit deckenden Preis hinaus einen persönlichen Erfolg, einen Gewinn zu erzielen.¹⁾ Dieser Gewinn wird bestimmt durch die Höhe der anfallenden Kosten, diese wiederum durch die jeweiligen Bedingungen am Markt, das Verhalten der Konkurrenz oder durch die Kaufbereitschaft der Konsumenten. Vergleicht man die Kostenstruktur der Warenhäuser mit der des übrigen Einzelhandels, so zeigt sich in den einzelnen Kostenarten eine oft unterschiedliche Höhe. Diese unterschiedliche Kostenbelastung sei im folgenden tabellarisch dargestellt:

1) Vgl. Liedgens, Horst: Die Absatzbewegungen im Einzelhandel, Schriftenreihe zur Handelsforschung, Köln u. Opladen 1962, S. 127
vgl. ebenso Rieger, Wilhelm: Einführung in die Privatwirtschaftslehre, a.a.O., S. 83

Anteile der Kosten am Betriebsergebnis¹⁾²⁾ nach Unternehmensgröße 1961

Kosten- art	Warenh. m. Umsätzen v. 250 Mio. DM u. mehr	Warenh. m. Umsätzen v. 10 - 50 Mio. DM	Einzelhandel m. Waren versch. Art. Hauptrich- tung Bekleidung, Textilien, Hausrat, Wohnbedarf m. Umsätzen v. 250 000 - 1 Mio.DM
Personal- kosten	13,3 %	12,6 %	7,7 %
Sachkosten f. Geschäfts- u. Betriebs- räume	3,3 %	2,5 %	2,5 %
Steuern	5,4 %	4,9 %	4,6 %
Werbung	1,5 %	1,4 %	0,8 %
Kfz.-Kosten	0,1 %	0,2 %	0,5 %
Zinsen f. Fremdkapital	0,2 %	0,5 %	0,6 %
Abschrei- bungen	1,0 %	1,0 %	1,1 %
Kurzlebige Wirtschafts- güter	0,3 %	0,1 %	0,2 %
sonstige Kosten	2,3 %	1,4 %	2,1 %
Kosten ges.	27,4 %	24,6 %	20,1 %
Betriebs- ergebnis	4,2 %	4,4 %	5,6 %

1) Quelle: Statistisches Bundesamt. Veröffentlichung
Fachreihe C, Unternehmen und Arbeitsstätten Reihe 1.
Die Struktur der Wirtschaft VII, Einzelhandel 1961.
Vorbericht 1, Einzelhandel mit Waren versch. Art

2) Mit der Wahl dieser Gruppe wurde die Vergleichbar-
keit gewahrt.

Vergleicht man die einzelnen Kostenarten und ihren prozentualen Anteil an den Gesamtkosten, so zeigt sich ein deutlicher Unterschied der Kostenstruktur der Klein- und Mittelbetriebe gegenüber den großen Warenhausunternehmen. Warenhäuser haben, wie es sich immer wieder zeigt, einen sehr hohen Fixkostenanteil. Um einen solchen Vertriebsapparat überhaupt leistungsfähig zu erhalten, entsteht eine Vielzahl von Kosten in unterschiedlicher Höhe. Eine besonders starke kostenmäßige Belastung, vor allem für Warenhausunternehmen, ergibt sich aus der hohen Investition für Neubauten.¹⁾

Der Standort beeinflusst die Höhe der Kosten eines Einzelhandelsbetriebes und ihre Zusammensetzung direkt wie indirekt. Eine direkte Beeinflussung erfolgt durch den Preis, der für den gewählten Standort zu zahlen ist. Ein indirekter Zusammenhang liegt insofern vor, als der Mitteleinsatz für die Erzielung der absatzwirtschaftlichen Leistung sich den Bedingungen des Standortes anpassen muß.²⁾

Nach Schätzung der Hauptgemeinschaft des Deutschen Handels³⁾ wird der westdeutsche Einzelhandel bis zum Jahre 1975 ca. 45 Milliarden DM für Investitionen aufbringen müssen. Nach dieser Berechnung wird die Gruppe der Waren- und Kaufhäuser sowie Kleinpreisgeschäfte⁴⁾ 7 Milli-

1) Rieger, Wilhelm: a.a.O., S. 23, schreibt in diesem Zusammenhang: "Der Detailhandel bedarf reichhaltiger Verkaufsräume, um konkurrieren zu können. - Die Aufwendungen hierfür sind oft recht hoch - und die Wandlungen in den letzten Jahren waren in vielen Städten bemerkenswert."

2) Vgl. Kalussis, Demetre: a.a.O., S. 58

3) s. Geschäftsberichte der Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels, Köln e.V., von 1960 - 1965

4) Diese Gruppe wird von der amtl. Statistik allgemein zusammengefaßt. Eine Einzelberechnung nur für Warenhäuser liegt in der amtl. Statistik nicht vor.

arden DM zu investieren haben. Das sind etwa 15 % der Gesamtinvestitionen des Handels. Vergleicht man diese Aufwendungen mit der möglichen Umsatzzuwachsrate im westdeutschen Einzelhandel, die sich nach einer Trendberechnung¹⁾ (1954 - 1964) auf ca. 11 % belaufen wird, so zeigt ein um 4 % höher liegender Investitionsaufwand im Gegensatz zu der möglichen Umsatzzuwachsrate die hohe kostenmäßige Mehrbelastung der Warenhausunternehmen im Gegensatz zum übrigen Einzelhandel. Ein solch hoher Kapitalaufwand, der zwar im Zusammenhang mit den Gesamtinvestitionen sehr klein erscheint, aber für die betroffene Einzelhandelsgruppe doch als sehr hoch anzusehen ist, erfordert, wenn es nicht zu betrieblichen und volkswirtschaftlichen Fehlinvestitionen kommen soll, eine genaue Analyse aller Faktoren, von denen der einzel- und gesamtwirtschaftliche Erfolg auf lange Sicht abhängig ist.

Vom Ergebnis dieser Analyse wird die Bestimmung der genauen Lage des Betriebes abhängen.

"Die Aufgabe des Unternehmens ist es dann, an den von Marktanalytikern bezeichneten Stellen die erforderlichen Räume zu finden, wobei der Grundsatz zu beachten ist, daß der schlechteste Platz der teuerste Standort ist."²⁾³⁾

An dieser Stelle zeigt sich erneut die Notwendigkeit der betriebswirtschaftlichen Marktforschung. Speziell auf

1) Nach Berechnungen des Ifo-Institutes, München, arithmetisches Mittel der vom Ifo-Institut für den Einzelhandel mit gemischtem Sortiment (einschl. Warenhauskonzerne) für die Jahre 1960 - 1963 ermittelten Investitionsquoten.

2) Kalussis, Demetre: a.a.O., S. 55

3) Vgl. Schäfer, Erich: Die Unternehmung, a.a.O., S. 257. Schäfer sieht den "verkehrsgünstigen Standort" als "positiven Ertragsfaktor".

diesem Sektor wird die betriebliche oder aber auch die institutionelle Marktforschung mit ihren wissenschaftlichen Methoden in der Lage sein, die wirtschaftlichen und strukturellen Zusammenhänge und Veränderungen aufzuzeigen, die für die Unternehmensführung und deren Entscheidung von unabdingbarer Wichtigkeit sind, um das Ziel eines solchen Unternehmens, die Gewinnmaximierung, zu gewährleisten.

Vor allem bei den Warenhäusern mit ihrer Betriebsgröße, mit der Vielzahl der angebotenen Artikel und der sich daraus ergebenden Sortimentsstruktur - ihnen steht nur ein kleiner oder größerer regionaler Markt gegenüber - ist eine detaillierte Analyse aller Faktoren des gegebenen oder möglichen Standortes erforderlich, um zu einem Erfolg zu kommen. Hier tritt die Marktforschung ein, hier hat sie eine ihrer Hauptaufgaben.

V. Die bisherige Art der Marktbeobachtung im Handel

Jeder Einzelhändler, einerlei ob er im Großbetrieb, einem Warenhaus oder im kleinsten Laden an der Ecke tätig ist, hat seine besondere Vorstellung von seinem Kundenkreis, er beobachtet die Wandlung des Marktes aus seiner eigenen Sicht, gestützt auf seine Eigenerfahrung.

In weiten Bereichen des Einzelhandels herrscht die Meinung, der Wirkungsbereich eines Einzelhändlers in seinem Ladengeschäft sei als recht eng und begrenzt anzusehen, so daß er von diesem "Fachmann" ohne weiteres vollkommen zu überblicken sei. Diese Vorstellung mag vielleicht auch heute noch für viele kleine Läden mit begrenzt regionalem Absatzbereich zutreffend sein. Für die Gruppe der Mittel- und Großbetriebe, besonders aber für Betriebe in einer Größenordnung, wie sie Warenhäuser heute

haben, ist das in keiner Weise zutreffend. Diese Art und Weise der Marktbeurteilung ist aber in weiten Kreisen des Einzelhandels so eingewurzelt, so daß beispielsweise Inhaber und Geschäftsführer behaupten, sie seien in der Lage, ihren Marktbereich, die Wünsche ihrer Kunden, die Struktur ihres Standortes, die soziologischen Merkmale der Bevölkerung am Platze, also kurz gesagt, alle Bedingungen des Marktes aus Erfahrung zu erkennen und darauf zu reagieren. Die Folge ist: man verharret im gewohnten Denkgeläise, man überschätzt das "Fingerspitzengefühl", man trifft Entscheidungen, die für die Entwicklung des Unternehmens von existenzieller Bedeutung sind, und das alles, bevor die breite Skala der Entscheidungsmöglichkeiten zu Ende gedacht und überprüft ist. So beruhen die Entschlüsse, die dann oft spontan gefaßt werden, meist auf rein persönlichen Eindrücken der Verantwortlichen. Diese spontanen Entscheidungen mit "Fingerspitzengefühl" kann man zwar als Ansatzpunkte der Marktforschung ansehen; deshalb schrieb Schäfer in diesem Zusammenhang: "Was wir heute Marktforschung nennen, entspringt einer der natürlichen Regungen des wirtschaftenden Menschen. Sie läßt ihn immer wieder aufblicken von der eigenen Arbeit und Umschau halten, was die anderen tun, worauf ihr Wollen gerichtet ist und wessen sie bedürfen. Der Bauer, der sich nach den Preisen der Butter in der Großstadt erkundigt, der Porzellanfabrikant, der im Kaffeehaus die Teller umdreht, um nach Hersteller und Händlerezichen zu sehen, der Textilhändler, der französische Modezeitschriften studiert, sie alle treiben Marktforschung auf ihre Art."¹⁾ Bei der Marktforschung, wie sie hier geschildert wird, ist der Schwerpunkt auf das Wort "ihre Art" zu legen. In der heutigen Zeit, bei dem dauernden Wachstum der Märkte, der Umstruktuiierung der

1) Schäfer, Erich: Betriebswirtschaftliche Marktforschung, a.a.O., S. 9

Städte, der Herauskristallisierung eines Käufermarktes ist diese persönliche "Markterkundung", die Marktforschung nach "ihrer Art", nicht mehr ausreichend.

"Diesen nicht-wissenschaftlichen Verfahren der Gewinnung absatzpolitischer Entscheidungsgrundlagen haftet durchweg der Nachteil an, daß die Stichhaltigkeit der Lagebeurteilung nicht nachgewiesen werden kann. Zwar ist einzuräumen, daß vorbildliche Unternehmer zu allen Zeiten auch ohne wissenschaftliche Marktforschung bedeutende Absatzerfolge erzielt haben. Dieser Hinweis widerlegt jedoch in keiner Weise die Überlegenheit, mit der absatzwirtschaftliche Entscheidungen getroffen werden können, wenn sich der Unternehmer der modernsten Erkenntnismittel bedient, die von der Wissenschaft zur Verfügung gestellt werden. Ein Blick in die Praxis lehrt im übrigen, daß gerade die begabten Unternehmernaturen die Bedeutung der wissenschaftlichen Marktforschung am ehesten erkannt haben und durch ihren planmäßigen Einsatz Marktchancen und -gefahren häufiger und schneller erfassen, als es anderen Betrieben gelingt."¹⁾

Das Warenhaus hat es heute nicht mehr mit den Wünschen von Frau Meier und Frau Schmitt oder mit "Otto, dem Normalverbraucher" zu tun, sondern mit ganzen Verbrauchergruppen, nicht mehr mit dem Mitbewerber an seinem Standort, sondern mit dem Branchenwettbewerb.

An die Stelle der Beobachtungen des einzelnen treten allgemein gültige abstrakte Vorstellungen. Der Verbraucher hat im Laufe der Jahre sein Verhalten in vielfältiger Weise geändert. Der Wettbewerb im Einzelhandel hat sich verstärkt, die Kostenstruktur hat sich verändert. Die

1) Behrens, Karl Chr.: Marktforschung, Wiesbaden 1959, S. 139/140

Kooperation im Handel ist ständig am wachsen. Die gesamtwirtschaftliche Struktur hat sich verändert. "Auf diesen Märkten entscheidet es sich, ob das einzelne Unternehmen Interessenten für seine besondere Leistung findet und welchen Preis sie dafür zu zahlen vermögen oder zu billigen bereit sind. Es findet eine Auswahl und ein Auslese-Vorgang statt, bei dem sich der einzelne Anbieter einem Vergleich seiner Leistung und seiner Forderungen mit denjenigen gleichartiger Anbieter gefallen lassen muß."¹⁾

Unter diesen veränderten Marktbedingungen ist das reine Fingerspitzengefühl für die Marktbeobachtung unzureichend. Heute kann und muß sich der Warenhausbetrieb ebenso der Großbetrieb im Einzelhandel auf dem Markt anhand einer bewußten, systematisch-wissenschaftlichen Marktforschung orientieren.

Welche Gründe die Marktforschung im Warenhausbetrieb zu einem notwendigen Hilfsmittel der Unternehmensführung werden lassen, sei im folgenden dargestellt.

C. Die Aufgaben der Marktforschung im Warenhausunternehmen

I. Wirtschafts- und Konjunkturbeobachtung

Bevor die betriebliche Marktforschung sich den Problemen zuwendet, die vor allem das eigene Unternehmen betreffen, muß sie die überbetrieblichen, also die branchen-

1) Schäfer, Erich: Betriebswirtschaftliche Marktforschung, a.a.O., S. 12

mäßigen und gesamtwirtschaftlichen Zusammenhänge untersuchen.

"Es ist gerade ein Merkmal der modernen Wirtschaft, daß die überbetrieblichen Zusammenhänge einen ungewöhnlich hohen Grad erreicht haben."¹⁾ Die gegenseitige Verflechtung der modernen Wirtschaft erfordert ein "Denken in Abhängigkeiten". Eine besondere Rolle im Rahmen dieser Zusammenhänge spielt die konjunkturelle Situation.²⁾

Im Warenhausbetrieb, dessen betriebliche Leistung sehr stark von der Absatzentwicklung abhängt, gilt es, will man zu einer sicheren Grundlage bei der Einschätzung der zukünftigen Absatzbewegung gelangen, die Umwelteinflüsse zu erkennen. Mellerowicz spricht hier von der Bedeutung allgemeiner Branchen und betriebseigener Wirtschaftsbarometer und ihrer Bedeutung für die Schätzung kommender wirtschaftlicher Entwicklungen, die "auf Tatsachen aufgebaut sind, die auf lange Zeitläufe hinaus registriert werden und die Grundlagen der Ursachenforschung bilden".³⁾ Die Wirtschafts- und Konjunkturforschung, ein Teilgebiet der Marktforschung im Warenhausunternehmen, wird sich weniger auf die kurzfristigen und saisonalen Schwankungen⁴⁾ beziehen, sondern auf langfristige gesamtwirtschaftliche Veränderungen, "denn die die wirtschaftlichen Bewegungen bestimmenden Faktoren, ihre Beziehung untereinander und die Tatsache, daß ihre Wurzeln vielfach in weltweiten Bereichen zu suchen sind, beharren selten für eine längere übersehbare Zeit-

1) Meyer, Paul, W.: a.a.O., S. 139

2) Vgl. ebenda S. 139

3) Mellerowicz, Konrad: Absatzschwankungen und ihr Einfluß auf die Betriebspolitik, in: Zeitschrift f. Betriebswirtschaft, V. Jahrgang Berlin/Wien 1928, S.896

4) Vgl. S. 34

spanne im Zustand des Gleichgewichtes".¹⁾ Trotz der "Schnellebigkeit" der Wirtschaft, der sprunghaften Änderung in ihr, ist es die Aufgabe der betrieblichen Marktforschung, diese Faktoren zu ordnen und ihren augenblicklichen Zustand zu prüfen und abzuschätzen, sowie zu fragen, welchen Einfluß sie auf den - wenn auch oft regional begrenzten - Absatzmarkt des Warenhauses ausüben.²⁾

"Die Möglichkeiten, welche die Konjunkturforschung dem Unternehmen bietet, werden begrenzt durch die Art des anfallenden Materials, das in der Mehrzahl der Fälle sich nach anderen Zwecken ausrichtet. Um so dringlicher wird die Aufgabe, aus der Vielfalt des Gebotenen die Verbindung zu schaffen, die es der Unternehmung erlaubt, konkrete Schlüsse über die eigene Situation im Rahmen der Branchenentwicklung und der allgemeinen Konjunktur zu ziehen."³⁾

In diesem Zusammenhang sei nochmals die von Schäfer⁴⁾ aufgezeigte enge Verbindung zwischen der Marktbeobachtung und der Konjunkturforschung erwähnt.

Anhand der eigenen laufenden Marktbeobachtung ist es der Marktforschung möglich, aus einer Vielzahl von Material und dem aus verschiedenen Analysen im Rahmen der Marktbeobachtung gewonnenen eigenen Material Trendentwicklungen aufzuzeigen. Verwendet man dieses Material und ergänzt es durch die Aussagen der Konjunkturforschungsinstitute, wie z. B. des Ifo-Institutes für Wirtschaftsforschung, zu denen noch Veröffentlichungen der volks-

1) Liedgens, Horst: a.a.O., S. 128

2) Vgl. ebenda S. 128

3) Meyer, Paul, W.: a.a.O., S. 151

4) Schäfer, Erich: Betriebswirtschaftliche Marktforschung, a.a.O., S. 30

wirtschaftlichen Abteilungen der Banken, von Fachverbänden und Zahlen aus Branchenvergleichen treten mögen, und vergleicht diese mit Ergebnissen aus der amtlichen Statistik, dann lassen sich leicht konkrete Schlüsse über die Situation des eigenen Betriebes im Vergleich zur Branchenentwicklung und der allgemeinen Konjunktur ziehen. Aufgabe der Wirtschafts- und Konjunkturforschung im Warenhausunternehmen ist also: die Marktforschung soll dem Unternehmen in Ergänzung des innerbetrieblichen Zahlenmaterials und sonstiger Marktinformationen ein Hilfsmittel in die Hand geben, "das es kurzfristig über die herrschenden Tendenzen in seiner Branche und in seinem Wirtschaftsbereich informiert".¹⁾

Denn nur das Unternehmen, das mit diesen Hilfsmitteln zu arbeiten versteht, "die bei dem heutigen Stand der Wirtschaftsforschung geboten werden, darf für sich unzweifelhaft in Anspruch nehmen, im wirtschaftlichen Wettbewerb die größeren Chancen zu besitzen".²⁾

Mit diesen Unterlagen liefert die Marktforschung dem Warenhausunternehmen das Wissen, auf das es bei seiner in die Zukunft gerichteten Planung vertrauen kann. Der Wert der Marktforschung liegt darin begründet, daß sie eine langfristige Unternehmensplanung ermöglicht. Die Wirtschafts- und Konjunkturforschung sollte also bei aller Tätigkeit in der Marktforschung allein darin ihr Ziel sehen, die Grundlage für die Einordnung bzw. Bewertung aller anderen Faktoren eines Unternehmens zu bilden. Eine Marktforschung, die ihre Ergebnisse isoliert betrachtet, ohne sie unter dem Blickwinkel gesamtwirtschaftlicher und konjunktureller Entwicklung zu sehen, wird einen wirklichen Beitrag zur langfristigen

1) Liedgens, Horst: a.a.O., S. 129

2) ebenda S. 129

Unternehmensplanung und -führung nicht leisten können.

II. Standortforschung

1. Die Standortforschung und ihre Bedeutung für die Sicherung optimaler Standorte

Von entscheidendem Einfluß auf die Absatzbewegungen im Einzelhandel, besonders für den Warenhausbereich, ist der Standort des Betriebes. Wobei von vornherein zwischen dem überlokalen, regionalen und lokalen Standort zu unterscheiden ist.¹⁾

Die Analyse eines solchen Standortes bildet den Beginn einer jeden Warenhausplanung. Ausführliche Planungsarbeiten für ein neu zu schaffendes Warenhaus sind heute kaum mehr zu umgehen. Im Gegensatz zu den Jahren nach der Währungsreform kann heute die Planung eines Warenhauses nicht mehr mit "reinem Fingerspitzengefühl" durchgeführt werden, vielmehr sind zur Lösung des Problems mehrere Analysen notwendig.²⁾ Die Dringlichkeit einer solchen Analyse wird heute immer mehr erkannt, vor allem, weil die für ein Warenhaus geeigneten Städte mit einem genügend großen Einzugsgebiet immer seltener werden.³⁾ Die Marktanalyse oder auch Standortanalyse steht im Warenhausbereich im Mittelpunkt der marktforscherischen Tätigkeit. Mit Nachdruck hat gerade Behrens⁴⁾ darauf hingewiesen, welche Bedeutung die Markt-

1) Vgl. Liedgens, Horst: a.a.O., S. 59

2) Vgl. Tietz, Bruno: Konsument u. Einzelhandel, a.a.O., S. 91

3) Vgl. Gasser, Thomas, P.: Das Shopping-Center in Nordamerika, Einkaufszentren in Europa, in Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel an der Handels-Hochschule St. Gallen, Bern 1960, S. 42

4) Behrens, Karl, Chr.: Der Standort der Einzelhandelsbetriebe, Köln u. Opladen 1965, S. 1

forschung für eine echte Standortwahl der Handelsbetriebe besitzt, gerade im Hinblick auch auf das Absatzproblem.

Dieser Absatzgesichtspunkt ist von einer Vielzahl von Faktoren abhängig, wie der Zahl der Einwohner, der Bevölkerungsstruktur, der Größe des Einzugsgebietes, der Anzahl der Mitbewerber. "Die Ursachen eventuell sich ergebender Abweichungen liegen also einmal vorwiegend auf wirtschaftsgeographischem und soziologischem Gebiet, zum anderen sind sie überwiegend auf das psychologische Verhalten des Konsumenten bei der Wahl der Einkaufsquellen in lokaler Sicht zurückzuführen."¹⁾

Für ein Warenhausunternehmen wird die Wahl des Standortes im Idealfalle von der Höhe der optimal abzusetzenden Warenmenge bestimmt, die wiederum von dem Zusammenspiel mehrerer Marktfaktoren abhängig ist. Selbst wenn man von seiten der Marktforschung den optimalen Standort "mit dem optimalen Absatz" nicht ermitteln kann, da aufgrund der Expansion der Warenhausunternehmen seit der Währungsreform kaum mehr solche optimalen Standorte bestehen, so sind auch bei einem "möglichen Standort" eine Vielzahl von Marktfaktoren und deren Zusammenhang für die Bewertung eines solchen "gewünschten Standortes" genauso von Bedeutung wie bei der Bestimmung eines Idealstandortes.

"Es wird also zu untersuchen sein, welche Vorteile oder Nachteile ein bestimmter Standort hat."²⁾

So werden "auch die Standortprobleme von Großbetrieben

1) Liedgens, Horst: a.a.O., S. 50

2) Schäfer, Erich: Betriebswirtschaftliche Marktforschung, a.a.O., S. 18

des Einzelhandels heute vielfach nach den rationellen Gesichtspunkten der Marktforschung geklärt".¹⁾

Diese Standortanalysen für mögliche Warenhausbetriebe durch die Marktforschung können nicht nur für die Bestimmung optimaler Standorte angewendet werden; Aufgabe solcher Untersuchungen wird 'es ebenso sein, die Qualität zu bewerten und ihn im Vergleich zu anderen bereits bestehenden oder analysierten Standorten zu sehen. Dabei werden sich jedoch Unterschiede ergeben müssen, wenn man davon ausgeht, daß ein Standort in der City, in Vorstädten, in Nachbarschaftszentren oder gar in Shopping-Centers möglich ist.

Eine Fehluntersuchung, die den Unternehmer zur Wahl eines Standortes veranlaßt, der nicht wenigstens einem Minimum von Anforderungen genügt, belastet ein dort errichtetes Warenhaus vom ersten Tage seines Bestehens an, es sei denn, durch Strukturveränderungen auf lange Sicht würden die Planungsfehler wieder aufgehoben.

Aufgrund der hohen Investitionskosten, die der Bau eines Warenhauses erfordert, kann nicht - wie in anderen Bereichen des Einzelhandels möglich - eine nachträgliche Standortkorrektur vorgenommen werden.²⁾ Die Marktforschung trägt in diesem Zusammenhang eine gewichtige Verantwortung, eine Fehlanalyse zeitigt unabsehbare Folgen. Trifft jedoch die Standortanalyse jedesmal den Nagel auf den Kopf, dann kann der Unternehmer vertrauensvoll langfristig und auf lange Sicht hin disponieren.

Bei den mehrstöckigen, großen Warenhäusern sind die

1) Schäfer, Erich: Betriebswirtschaftliche Marktforschung, a.a.O., S. 18

2) Vgl. Kalussis, Demetre: a.a.O., S. 54

"qualitativen Raumanprüche" sehr erheblich. Daher können diese Betriebe nur an Plätzen errichtet werden, an denen ein geeignetes Grundstück vorhanden ist. Da bei den Warenhausbetrieben die Absatzseite den Schwerpunkt bei der Standortwahl bildet, werden die Geschäftszentren der Mittel- und Großstädte bei der Standortwahl bevorzugt, hier sind die Alternativen allerdings sehr gering.¹⁾ Ziel einer langfristigen Unternehmensplanung ist es jedoch, die Entwicklung des Unternehmens von morgen schon heute vorzubereiten. Bei den Warenhausunternehmen wird diese Vorausplanung neben anderen innerbetrieblichen Faktoren die Sicherung "optimaler Standorte" sein. Der Zweck einer Standortanalyse von seiten der Marktforschung wird es daher nicht sein, den Standort eines bereits bestehenden Warenhauses im Vergleich mit anderen zu analysieren und zu bewerten, sondern für die langfristige Unternehmensplanung Anhaltspunkte zu liefern, die Standorte vor einer Investition zu beurteilen und damit der Unternehmensführung marktbezogene Unterlagen zu liefern.

"Der Umstand, daß die Standortfrage nicht nur eine initiale, bei der Errichtung des Betriebes hervortretende Frage ist, sondern die immerwährende Beziehung des Betriebes zu seiner durch den Standort bestimmten Umwelt einschließt, erhöht die Gefahr der Störung des ursprünglich geplanten und vielleicht auch schon geschaffenen Gleichgewichtes zwischen Betrieb und Standort."²⁾ Analog der von Schäfer³⁾ aufgestellten Definition "Marktanalyse" läßt sich die Standortanalyse als "die auf die (räumli-

1) Vgl. Behrens, Karl, Chr.: Der Standort der Handelsbetriebe, a. a. O., S. 105

2) Kalussis, Demetre: a.a.O., S. 60

3) Vgl. Schäfer, Erich: Betriebswirtschaftliche Marktforschung, a.a.O., S. 30

che) Marktstruktur eines Unternehmens gerichtete Tätigkeit"¹⁾²⁾, als die Untersuchung des "Ist-Zustandes" an einem Standort definieren. Besonders bei langfristigen Planungen, wie sie sich besonders im Warenhausbereich durch die oft schwierigen und hinhaltenden Kaufverhandlungen für geeignete Grundstücke ergeben, muß die Marktforschung zur Sicherung optimaler Standorte über die Standortanalyse hinaus durch ständige Beobachtung sowohl der bereits vorhandenen als auch der geplanten oder der potentiellen Standorte, also durch die "Standortbeobachtung" wesentliche Strukturveränderungen aufzeigen. Damit bleibt auch auf lange Sicht von der Planung her die Wahl bzw. die Sicherung optimaler Standorte gewährleistet. Diese Standortbeobachtung ist gerade bei Raumplanungen; Bildung neuer Ballungsräume, Veränderung von Schwerpunkten der Einkaufsmöglichkeiten der Verbraucher und vor allem im Warenhausbetrieb vom Gesichtspunkt des "Lagemachens"³⁾ von besonderer Wichtigkeit. Bevor nun im folgenden eine auf die besonderen Belange eines Warenhausunternehmens ausgerichtete Standortanalyse in ihrer Anlage und Durchführung dargestellt werden soll, sei auf die Beispiele praktischer Standortanalysen im Handel hingewiesen:

In Deutschland haben sich vor allem die Gesellschaft für Konsumforschung in Nürnberg und die Rationalisierungsgemeinschaft des Handels (RGH) in Köln mit derartigen Untersuchungen befaßt.⁴⁾

Die Gesellschaft für Konsumforschung hat in ihrer Unter-

1) Schäfer, Erich: Betriebswirtschaftliche Marktforschung, a.a.O., S. 30

2) Vgl. Abschnitt A. II. Begriffsabgrenzung, 3. Marktforschung

3) Vgl. Rieger, Wilhelm: a.a.O., S. 141

4) Vgl. Behrens, Karl, Chr.: Der Standort der Handelsbetriebe, a.a.O., S. 47

suchungsreihe "Die westdeutschen Großstädte mit 100 000 und mehr Einwohnern" für die Standortplanung im allgemeinen und besonders für die Standortplanung im Einzelhandel wichtige Strukturdaten veröffentlicht.¹⁾

Diese Berichte enthalten Angaben über die Bevölkerungsstruktur, die Einwohnerdichte, Hinweise über das weitere und engere Einzugsgebiet sowie über die innerstädtischen Verkehrsverhältnisse, weiterhin dann Angaben über regionale Kaufkraftziffern, die Verteilung der Einzelhandelsgeschäfte nach Branchen und Stadtgebieten. Für den Einzelhandel speziell interessiert im Rahmen dieser Untersuchung besonders die Bewertung der einzelnen Geschäftszentren durch den "Zentralitätsindex", mit dem die "Attraktion eines Geschäftszentrums" auf den Verbraucher ausgedrückt wird und der im Zusammenhang mit den dort erzielten Umsätzen steht. Im gleichen Zusammenhang sei der von der Gesellschaft für Konsumforschung berechnete "Konzentrationsquotient"²⁾ erwähnt, der eine Aussage über die örtliche Konzentration der Einzelhandelsgeschäfte ergibt.

Während die GFK Anhaltspunkte allgemeiner Natur in ihren Untersuchungen veröffentlicht hat, gibt die Rationalisierungsgemeinschaft des Handels in Köln mit ihrer Broschüre "Geschäftseröffnung, aber wo?"³⁾ zahlreiche Anregungen für praktische Verfahrensweisen bei der Standortplanung für ein Fachgeschäft mit Waren des langfristigen Bedarfs.⁴⁾

1) Vgl. Broschüre der Gesellschaft für Konsum-Markt- u. Absatzforschung

2) Der Konzentrationsquotient errechnet sich aus dem Zentralitätsindex dividiert durch die Länge der Geschäftsstraße je 100 m.

3) Vgl. Rationalisierungsgemeinschaft des Handels (RGH), Geschäftseröffnung, aber wo? Standortwahl f. Einzelhandelsbetriebe, RGH-Schrift Nr. 2, Köln 1953

4) RGH-Schrift Nr. 2, a.a.O., S. 38 ff.

Für die Standortanalyse eines Warenhausbetriebes können diese Veröffentlichungen der Gesellschaft für Konsumforschung und der Rationalisierungsgemeinschaft jedoch nur Grunddaten bzw. Anregungen liefern.

Denn bei einer Standortanalyse für Warenhausbetriebe ist es nicht nur von Bedeutung, welchen "Zentralitätsindex" die jeweilige Einkaufsstraße bzw. das jeweilige Einkaufsviertel hat, hier gilt es vielmehr, die Lage des vorgesehenen Standortes innerhalb des begrenzten Einkaufsviertels zu bewerten unter besonderer Berücksichtigung der Auswirkung auf die Veränderung der Einkaufsgewohnheiten. Nicht zuletzt wird es die Aufgabe einer solchen betrieblichen Standortanalyse sein, die zu erreichenden Marktanteile und damit den Umsatz an diesem Platze annähernd zu bestimmen und festzulegen.

Eine solche Standortanalyse basiert auf einer Reihe von Tatsachen, die alle den Umsatz eines Warenhauses mitbestimmen. Das sind einmal die geographische Ausdehnung des Marktgebietes, dann die vorhandene Bevölkerung und deren Entwicklung in den vergangenen Zeitabschnitten sowie deren Herkunft, das verfügbare Einkommen usw.¹⁾ Die Analyse befaßt sich in erster Linie mit der Bestimmung des potentiellen Warenhausmarktes. Aus diesen Daten bestimmt sich die Umsatzhöhe für das geplante Warenhausobjekt, die dann wiederum die Größe und Art des zu bauenden Warenhauses bestimmt. Die vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt optimale Größe des Warenhauses ist sehr wichtig, da einem zu kleinen Haus mit geringerer Zahl an Quadratmetern für Verkaufsfläche und Nebenräume jede Konkurrenz sehr gefährlich werden kann, ebenso eine zu kleine oder zu große Verkaufsfläche das Betriebsergebnis negativ beeinflußt. Besonders große Warenhäuser

1) Vgl. Gasser, Th. P.: Das Shopping-Center in Nordamerika, Einkaufszentren in Europa, a.a.O., S. 39 ff.

können den Kundenbedürfnissen durch breitere und tiefer gestaffelte Sortimente viel besser entsprechen. Ein zu großes Warenhaus im Verhältnis zu der Umsatzmöglichkeit am Platze stellt von vornherein für den Unternehmer ein unrentables Haus dar, da Kosten und Umsatz nicht mehr im optimalen Verhältnis zueinander stehen. Deshalb sollte sich aus jeder Markt- bzw. Standortanalyse ergeben, wie die Größe eines solchen Neubaus in einem richtigen Verhältnis zur ermittelten Umsatzgröße steht.¹⁾

Denn nur anhand der durch die Standortanalyse ermittelten möglichen Umsätze und einer Rentabilitätsberechnung kann unter Berücksichtigung der Investitionskosten und der Zugrundelegung einer erstrebenswerten Rendite vom Unternehmer selbst entschieden werden, inwieweit dieser spezielle Standort für das Unternehmen als optimal angesehen werden kann. Die Bedeutung und Aussagekraft einer Standortanalyse gerade für das Warenhaus soll im folgenden Abschnitt näher untersucht und behandelt werden.

2. Darstellung einer Standortuntersuchung und die Bewertung der Geschäftslagen

a. Die Ermittlung der wichtigsten Marktdaten

"Die stationären Handelsbetriebe mit festem Verkaufsort sind auf Orte mit Räumen angewiesen, die ihrem Absatzprogramm und ihrer Betriebsgröße in quantitativer und qualitativer Hinsicht entsprechen."²⁾

Das quantitative Merkmal³⁾ wird für ein Warenhaus immer

1) Vgl. Gasser, Th. P.: Das Shopping-Center in Nordamerika, Einkaufszentrum in Europa, a.a.O., S. 39 ff.

2) Behrens, K. Ch.: Der Standort der Einzelhandelsbetriebe, Köln u. Opladen 1965, S. 53

3) Vgl. Meyer, Paul, W.: Marktforschung, ihre Möglichkeiten und Grenzen, a.a.O., S. 53

die Zahl der Bewohner in der Stadt und im Einzugsgebiet, also die Zahl der potentiellen Käufer sein. "Dies hat zunächst Konsequenzen für die örtlich erforderliche Einwohnerdichte und damit auch für die Anzahl der Städte nach ihrer Einwohnerzahl."¹⁾

Wie sehr die Standorte von der Einwohnerzahl in den Städten abhängig sind, zeigt die folgende Tabelle:

<u>Standorte der Warenhausgesellschaften</u>						
Ortsgröße nach Einwohnern ²⁾	Standorte d. Karstadt- Warenh. ³⁾		Standorte d. Kaufhof- Warenh. ⁴⁾		Standorte d. Horten- Warenh. ⁵⁾	
	abs. in %		abs. in %		abs. in %	
über 100 000	32	70	26	65	35	70
20 000 - 100 000	12	22	12	30	15	30
unter 20 000	3	8	1	5	-	-
Gesamt	47	100	39	100	50	100

Wie aus dieser Übersicht hervorgeht, sind die Städte unter 20 000 Einwohner nicht mehr als Standorte für Warenhäuser geeignet. Nicht nur die Höhe der Wohnbevölkerung einer Stadt insgesamt, sondern auch die Verteilung derselben auf die einzelnen Stadtbezirke, wie z. B. Ortsteile, werden von entscheidender Bedeutung sein, in welchem dieser Stadtteile man ein neues Warenhaus eröffnen kann. Die Darstellung der Verteilung der

1) Behrens, K. Ch.: Der Standort der Einzelhandelsbetriebe, a.a.O., S. 90

2) Statistisches Jahrbuch f.d. Bundesr.Deutschl., MZ.1963

3) Geschäftsbericht d. Rudolf Karstadt AG, Essen 1962, S. 23

4) Geschäftsbericht d. Kaufhof AG, Köln 1962, S. 7

5) Eigene Berechnung des Verfassers nach Unterlagen der Helmut Horten GmbH Düsseldorf

Wohnbevölkerung einer Stadt sei am Beispiel der Stadt Wiesbaden gezeigt:¹⁾

<u>Wohnbevölkerung in Wiesbaden</u>		
Stadtteil	Bevölkerungszahl	Anteil in %
Wiesb.-Mitte	134.752	52,0
Biebrich	40.736	15,7
Schierstein	8.526	3,3
Sonnenberg	7.619	2,9
Rambach	2.466	0,9
Heßloch	426	0,1
Kloppenheim	1.300	0,5
Bierstadt	9.437	3,6
Igstadt	1.571	0,6
Erbenheim	6.682	2,5
Dotzheim	17.325	6,7
Frauenstein	2.232	0,9
Amöneburg	2.089	0,8
Kastel	10.648	4,1
Kostheim	14.156	5,4

Neben der Einwohnerzahl ist bei einer Standortanalyse auch die Struktur dieser Bevölkerung von Wichtigkeit.

Eben von dieser Struktur der Wohnbevölkerung, gegliedert nach Geschlecht, Alter und Größe der Haushaltungen, werden die Gestaltung der Sortimente beeinflußt und von diesen wiederum die zu erwartenden Umsätze.

Das Damenoberbekleidungssortiment hat z. B. in einer Stadt mit hohem Anteil älterer weiblicher Wohnbevölkerung eine andere Zusammensetzung als in einer Stadt mit

1) Quelle: Einwohnermeldeamt der Stadt Wiesbaden, fortgeschriebene Bevölkerungszahl Stand 1. 5. 1964

einer jungen. Aber nicht nur die Wohnbevölkerung der Stadt selbst, sondern auch die aus dem Einzugsbereich der Stadt ist sowohl in ihrer Anzahl als auch ihrer Struktur nach wichtig für das neu zu errichtende Warenhaus.

Jede Stadt hat viele Einzugsbereiche (diese sind abhängig von ihren verschiedenen Funktionen) von verschiedener Größe und Lage. Für ein Warenhaus ist das gleiche festzustellen, wenn wir hier auf die verschiedenartigen Sortimentsbereiche blicken. Für jedes dieser Teilsortimente kann für ein Warenhaus ein besonderes Einzugsgebiet ermittelt werden. So hat z. B. die Lebensmittelabteilung, der Supermarkt, nur einen begrenzten Einzugsbereich für solche Kunden, die nur Lebensmittel einkaufen wollen. Zwar werden sich die Grenzen der einzelnen Einzugsbereiche untereinander vermischen, da ja die Kunden im Warenhaus in den verschiedenen Abteilungen einkaufen. Trotzdem läßt sich für das Warenhaus feststellen, daß das Einzugsgebiet das Mittel aus allen Einzugsbereichen der einzelnen Abteilungen ist. Das Marktgebiet bzw. das Einzugsgebiet setzt sich aus allen jenen Gebieten zusammen, deren Wohn- und Arbeitsbevölkerung als potentielle Kunden eines Warenhauses betrachtet werden können.¹⁾²⁾³⁾

-
- 1) Vgl. hierzu International Chamber of Commerce, Trading areas, Dokument Nr. 232/112, Paris, Okt. 1958, S. 1, wo es heißt: "Jede große oder kleine Stadt, jede Agglomeration, jedes kommerzielle Zentrum besitzt einen sogenannten kommerziellen Radius und liegt in der Mitte eines bestimmten Einfluß- oder Einzugsgebietes. Die Konsumenten in diesem Gebiet können als potentielle Kunden der Geschäfte dieser Stadt, dieser Agglomeration oder dieses Zentrums angesehen werden."
 - 2) Ähnlich heißt es bei Applebaum: Marketing geography in American geography, Syracuse University Press 1954, S. 249, "Das Marktgebiet eines einzelnen Geschäftes besteht aus dem Gebiet, aus welchem seine Kunden kommen, oder wohin es seine Ware verkauft".
 - 3) Armstrong, R. H.: A new look at Shopping-Centers in

Diese Definition von Armstrong erscheint für die Belange eines Warenhauses als am geeignetesten. Wenn im weiteren Verlauf dieser Untersuchung vom Einzugsgebiet die Rede ist, soll es gemäß dieser Definition verstanden werden.

Es ist also die Aufgabe einer jeden Standortanalyse, den bereits bestehenden Einzugsbereich einer Stadt, die als Standort in Frage kommt, zu analysieren, d. h., es müssen die Grenzen des Einzugsgebietes ermittelt werden. Dazu bestehen folgende Möglichkeiten:

Nach der Armstrong'schen Definition bestimmen sich diese Einzugsgebietsgrenzen nach der Größe der Konsumenten-
gruppen, "welche in einem oder mehreren Geschäften an einem bestimmten Standort einzukaufen"¹⁾ den Wunsch haben. Man kann die Grenzen eines Einzugsgebietes anhand der örtlichen Verkehrsverbindungen festlegen. Soweit die Verkehrslinien einer bestimmten Stadt in das Umland reichen, so groß wird auch das Einzugsgebiet sein. Trägt man die Endstationen der Verkehrslinien - einerlei ob Bahn, Straßenbahn, Obus - in eine Karte ein, dann ergibt sich, verbindet man die Punkte miteinander, eine kreis-ähnliche Fläche. Diese Bestimmung des Einzugsgebietes stimmt mit der überein, die P. W. Meyer²⁾ in seinem Buch "Marktforschung, ihre Möglichkeiten und Grenzen" aufzeigt. Von dem Schweizer Marktforscher Pierre André Gygi wurde das Einzugsgebiet der Stadt Biel anhand der Häufigkeit der Fahrkarten, die nach Biel gelöst worden waren,

Urban Land News and Trends, Mai 1954, definiert das Einzugsgebiet wie folgt: "Jenes Gebiet, das eine Wohn- und Arbeitsbevölkerung besitzt, welche in einem oder mehreren Geschäften an einem bestimmten Standort einkaufen würde, kann als Marktgebiet dieses oder dieser Geschäfte bezeichnet werden."

1) Vgl. Armstrong'sche Definition im obigen Zitat

2) Meyer, Paul, W.: Marktforschung, ihre Möglichkeiten und Grenzen, a.a.O., S. 51 ff.

ermittelt. Anhand dieser Analyse ergaben sich nun drei Einzugsgebietszonen um die Stadt. Meyer schreibt dazu: "Selbst wenn nur der innere Kreis betrachtet wird, ergibt sich bereits, daß zu den 51 900 Einwohnern der Stadt Biel noch rund 85 % von 66 679 Einwohnern der umliegenden Ortschaften als potentielle Kunden gerechnet werden können. Vom äußeren Kreis lassen sich weitere 56 % von 59 157 Menschen dazu zählen. Wer also nur von der Einwohnerzahl dieser Stadt ausginge, würde zu falschen Ergebnissen kommen."¹⁾

Eine weitere Möglichkeit, das Einzugsgebiet einer Stadt festzustellen, besteht darin, daß man neben der Wohnbevölkerung auch die Arbeitsbevölkerung einer Stadt ermittelt. Jede große Gemeinde zieht aus ihrem Einzugsbereich Arbeitskräfte an. So wird die Arbeitsbevölkerung im allgemeinen immer größer sein als die Wohnbevölkerung, seltener tritt der Fall ein, daß eine Stadt Arbeitskräfte an benachbarte Städte abgibt. Anhand dieser täglichen "Pendelwanderung" der Arbeitskräfte läßt sich analog zu den Untersuchungen über die Verkehrsverbindungen eine Einzugsgebietsgrenze feststellen.²⁾ Auch bei diesem Verfahren werden die Herkunftsgemeinden in einer Karte eingetragen. Das sich hier ergebende Bild wird in etwa mit dem "Verkehrslinienbild" übereinstimmen. Neben den bereits aufgezeigten Grenzen hat jedes Einzugsgebiet auch natürliche, topographische Grenzen. Als solche Grenzen treten vor allem Bahnlinien, Flüsse, Autobahnen, Gebirge, ausgedehnte Industriegebiete usw. auf. Nicht unberücksichtigt bleiben dürfen in diesem Zusammenhang die Landes- und Regierungsbezirksgrenzen.³⁾ Berücksichtigt man die natürlichen Grenzen neben den auf andere Weise bereits

1) Meyer, Paul W.: a.a.O., S. 53

2) Das Material über die Pendelwanderung liefern die Volkszählungsergebnisse.

3) Vgl. Gasser, Th. P.: a.a.O., S. 49

ermittelten Werten, dann wird sich unter diesen verschiedenen Gesichtspunkten eine klare Grenzföhrung eines solchen Einzugsgebietes abzeichnen. Als weitere Möglichkeit, den Einzugsbereich einer Stadt bzw. eines Warenhauses festzustellen, sei das Gravitationsgesetz des Detailhandels von Reilly erwähnt.¹⁾ Dieses von Reilly im Jahre 1929 entwickelte Gesetz geht von folgenden Gesichtspunkten aus: "Die Anziehungskraft zweier Handelszentren in den Städten A und B auf die Bevölkerung eines zwischen ihnen gelegenen Siedlungsgebietes C verhält sich ungefähr im direkten Verhältnis zur Bevölkerung der Städte A und B und im umgekehrten Verhältnis zum Quadrat der Entfernung von der Siedlung C."²⁾

Das Reilly'sche Gravitationsgesetz ist zwar dazu geeignet, die Anziehungskraft zweier Städte untereinander zu bestimmen. Seine Anwendung zur Feststellung der Einzugsgebiete zweier Warenhäuser in der Stadt A und B ist jedoch nicht akzeptabel.³⁾⁴⁾ Es läßt sachliche Momente, in denen sich beide Warenhäuser unterscheiden, etwa wie den unterschiedlichen Ruf der beiden Häuser, ihre Größe, Preiswürdigkeit, die Gestaltung der Sortimente usw. außer acht. Alle diese Faktoren haben einen erheblichen Einfluß auf die Größe des Marktgebietes eines jeden Warenhauses.

Allein anhand dieser festgestellten quantitativen Ergebnisse läßt sich noch keine hundertprozentige Aussage über Größe und Wert eines Einzugsbereiches machen. Für die Bewertung des Einzugsgebietes eines Warenhauses

1) Vgl. RGH-Schrift Nr. 2, a.a.O., S. 33

2) Reilly, William: The law of Retail Gravitation, New York 1931

3) Vgl. Behrens, Karl, Ch.: a.a.O., S. 10

4) Vgl. Gasser, Th. P.: a.a.O., S. 48

spielen auch qualitative Merkmale, wie die Einkaufsgewohnheiten der Bevölkerung sowie ihre persönliche Einstellung, eine gewisse Rolle. Will man allen diesen Faktoren auf den Grund gehen, so bietet sich dafür eine Befragung im Einzugsbereich an, mit der es möglich ist, die derzeitigen Einkaufsgewohnheiten festzustellen.

Jede dieser drei ausgeführten Möglichkeiten, das Einzugsgebiet eines Warenhauses zu bestimmen, hat nur eine bestimmte Aussagekraft. Kombiniert man diese drei Untersuchungsmöglichkeiten zu einer einzigen, so werden sich anhand dieser drei Teilanalysen drei fast übereinstimmende Teilergebnisse ermitteln lassen, die bei gleicher Gewichtung der Aussage zu einem einheitlichen Ergebnis führen. Mit diesen gewonnenen Unterlagen ist es möglich, ähnlich wie bei dem von Meyer angeführten Beispiel¹⁾, die Gesamtzahl der für das festgestellte Marktgebiet des Warenhauses in Betracht kommenden potentiellen Käufer zu berechnen. Der Einzugsbereich einer Stadt ist die Grundlage für weitere Untersuchungen.

Unmittelbar an sie schließt sich die Analyse der Umsatzzahlen des ortsansässigen Einzelhandels an.

b. Die Untersuchung der Mitbewerbersituation

Die Ermittlung des Einzelhandelsumsatzes erfolgt anhand der Ergebnisse der Umsatzsteuerstatistik²⁾, wie sie bereits zur Berechnung der Warenhausmarktanteile in vor-

1) Meyer, Paul W.: a.a.O., S. 53

2) Die Ergebnisse der Umsatzsteuerstatistik liegen jeweils für die einzelnen Länder regional unterteilt nach kreisfreien Städten u. Landkreisen f. die einzelnen Jahre bei den stat. Landesämtern vor. Das Bundesamt errechnet aus diesen Ergebnissen eine vergleichbare Bundesstatistik.

angegangenen Kapiteln angewandt wurde.

Im folgenden sei analog zur Bevölkerungsentwicklung auch die Umsatzstruktur des Wiesbadener Einzelhandels dargestellt:¹⁾

Ergebnisse der Umsatzsteuerstatistik der Stadt Wiesbaden

Nr.	Warengruppe	Umsatz in 1000 DM	in %
430	Waren verschiedener Art	5.346	1,0
431	Nahrungs- u. Genußmittel	217.335	39,0
432	Bekleidung, Wäsche, Aussteuerartikel, Schuhe u. Sportartikel	99.636	17,8
433	Eisen- u. Metallwaren, Hausrat, Wohnbedarf, Glas, Porzellan	48.666	8,7
434	Elektrotechn., feinmech. Erzeugnisse, Schmuck, Lederwaren, Galanteriewaren, Spielwaren	49.048	8,8
435	Papier- u. Druckereierzeugnisse	26.835	4,8
436	Pharmazeut., kosmet. Artikel, Putz- u. Reinigungsmittel	30.491	5,5
437	Brennstoffe	18.236	3,3
438	Kraftfahrzeuge u. Büroeinrichtungen	62.198	11,1
insgesamt		557.791	100,0

Bei diesen Umsatzsteuerergebnissen muß jedoch berücksichtigt werden, daß diese Statistik nicht filialbereinigt ist. Das heißt, es werden nicht die Umsätze erfaßt, die von Filialunternehmen mit dem Sitz an anderen

¹⁾ Quelle: Ergebnisse der Umsatzsteuerstatistik für die kreisfreie Stadt Wiesbaden 1962, Hessisches Statistisches Landesamt.

Orten getätigt werden, andererseits sind darin alle Umsätze enthalten, die von Filialunternehmen an anderen Plätzen erzielt werden, die ihren Hauptsitz in dieser Stadt haben.

Um die Umsätze "filial zu bereinigen", muß man die jeweiligen Umsätze entweder abziehen oder aber hinzurechnen. Für diese Berechnung der Filialumsätze können die durchschnittlichen Umsätze je qm Verkaufsfläche der Ergebnisse des Betriebsvergleiches des Institutes für Handelsforschung¹⁾ in Köln sowie die Umsatzkennziffern der Gesellschaft für Konsumforschung Nürnberg zugrunde gelegt werden. Anhand dieser ermittelten "filialbereinigten" Umsätze ist es möglich, in nicht geringem Umfang die "Stärke" der am Ort vertretenen zukünftigen Konkurrenz in den Griff zu bekommen.

Da die Umsatzsteuerstatistik neben den Umsätzen auch die Zahl der steuerpflichtigen Betriebe ausweist, so ist es auf diesem Wege möglich, den Durchschnittsumsatz je Branche und Betrieb sowie den Durchschnittsumsatz aller Einzelhandelsbetriebe zu errechnen. Dividiert man den Umsatz des ermittelten ortsansässigen Einzelhandels durch die Einwohnerzahl der Stadt, so erhält man den Einzelhandelsumsatz pro Kopf der Wohnbevölkerung, der im Vergleich mit dem anderer Städte eine echte Bewertungsgrundlage des neuen Standortes bildet. Untersucht man nur den speziellen Bereich der Textilumsätze, so kann man anhand der Zahlen der "Forschungsstelle für allgemeine und textile Marktwirtschaft der Universität Münster" sowohl die Umsätze für Textilien "filialbereinigt" als auch pro Kopf der Wohnbevölkerung dem Berichtband entnehmen. Besonders die Ausgaben der Wohnbevölkerung an

1) Vgl.: Ergebnisse des Betriebsvergleiches des Institutes für Handelsforschung an der Univ. in Köln, monatl. u. jährl. Veröffentlichungen.

Textilien pro Kopf geben bei einem Vergleich von Stadt- und Einzugsbereich wichtige Hinweise für die Intensität der Beziehung zwischen der Stadt und ihrem Einzugsgebiet.

Die Aussagekraft dieser Zahlen sei an dem folgenden Beispiel demonstriert:

Bezirk	Textilumsätze filialberei- nigt in Mio. DM	Textilumsätze pro Kopf der Wohnbevölk. in DM
Stadt Straubing ¹⁾	20,7	583,10
Landkr. Straubing ²⁾	0,8	28,67
Stadt Ulm ³⁾	60,8	671,32
Landkr. Ulm ⁴⁾	7,4	91,28
Stadt Regensburg ⁵⁾	63,3	513,11
Landkr. Regensburg ⁶⁾	2,3	28,26
Stadt Frankenthal ⁷⁾	8,5	254,94
Landkr. Frankenthal ⁸⁾	12,9	231,34

Anhand dieser Beispiele zeigt sich deutlich der Einfluß der Städte Straubing, Regensburg und Ulm auf ihre Landkreise als Einkaufsmetropolen. Die im Landkreis ausgegebene Kaufkraft für Textilien ist auf ein Minimum be-

1) Sonneborn, W. Chr. u. Henneke, B.: Die regionale Verteilung der Textilnachfrage in der Bundesrepublik - Kennziffern des Textilabsatzes im Einzelhandel, Großhandel und Konfektionsindustrie. Forschungsstelle für allgemeine und textile Marktwirtschaft an der Universität in Münster: Schriften zur Textilwirtschaft Bd. 6, Münster 1962, S. 50

2) ebenda S. 52

3) ebenda S. 40

4) ebenda S. 40

5) ebenda S. 52

6) ebenda S. 54

7) ebenda S. 38

8) ebenda S. 38

schränkt, der Bedarf an Textilien wird in der Kreisstadt gedeckt. Am Beispiel des Stadt- und Landkreises Frankenthal zeigt sich genau das Gegenteil, nämlich der mangelnde Einfluß der Stadt selbst auf das Umland bzw. auf den eigenen Landkreis.

c. Die Bewertung der Geschäftslage

Wenn Marktforschung anhand der dargestellten Beispiele die Größe des Einzugsgebietes, die Zahl der potentiellen Käufer sowie die Wettbewerbslage ermittelt hat, ist immer noch nicht die Frage nach dem "optimalen Standort" innerhalb der Stadt gelöst.

Dazu schreibt Paul W. Meyer¹⁾: "Hier helfen Verkehrszählungen, welche die Verkehrsströme, die eine Stadt durchziehen, kenntlich machen, ebenso weiter wie die Einsicht in die amtlichen Unterlagen der Stadtplanung." Kein anderer Einzelhandelsbetrieb ist so wie das Warenhaus bei seiner innerstädtischen Standortwahl von einem bereits vorhandenen Verkehrsstrom bzw. Passantenlauf abhängig. Verkehrsstrom und Passantenlauf sind zwei Faktoren, die unmittelbar im Zusammenhang stehen. Erst ein gewisser Verkehrsstrom kann an bestimmten Stellen, wir denken an Straßen und Plätze z. B. vor den Bahnhöfen, an Straßenkreuzungen, an Straßenbahnnumsteigstellen, einen mehr oder weniger starken Passantenlauf zur Folge haben. Der Einzelhandelsbetrieb, auf den Kundenlauf je nach Sortiment, das angeboten wird, mehr oder weniger stark angewiesen, bedarf des Passantenstromes, er muß also bei einer Standortanalyse besonders berücksichtigt werden.

Gerade beim Warenhausunternehmen spielt der Passantenstrom bei der Wahl des "optimalen Standortes" eine sehr

1) Meyer, Paul W.: a.a.O., S. 54

bedeutende Rolle. Geht man jedoch davon aus, daß in der heutigen Situation des Städtebaus selten "optimale Standorte" von der Grundstücksbeschaffung her mehr möglich sind; so ist es Sache der Marktforschung zu ergründen, ob bei der Platzwahl für einen Neubau ein "Passantenstrom" künstlich ins "Leben gerufen" werden kann. Eine genaue Analyse des Passantenstromes - gemeint ist hiermit die Dichte des Stromes von Passanten, die entweder schon zum Kauf von Waren oder aber aus anderen Gründen als zum Zwecke des Einkaufens die möglichen Straßen und Plätze passieren - wird dazu selbstverständlich auch die unterschiedliche Stärke der Passantenströme sowohl in den einzelnen Zeitintervallen, wie Wochentage, Stunden, als auch den unterschiedlichen Verlauf nach Straßen und Straßenseiten zu berücksichtigen und aufzuzeigen haben.

Die Gesellschaft für Konsumforschung in Nürnberg hat einen Zentralitätsindex¹⁾ gefunden, anhand dessen jeder Durchschnittswert für den besonderen Fall errechnet werden kann. Ein weiterer wichtiger Faktor für die Beurteilung eines Warenhausstandortes ist der Verlauf des innerstädtischen Verkehrsstromes. Befindet sich der neue Standort an einem zentralen Verkehrsknotenpunkt, so muß man feststellen: wie groß ist die Bevölkerungszahl der Stadtteile, die unmittelbar in direkter Verkehrslinienführung diesen Punkt erreichen kann? Welche Zeit wird dafür benötigt, wie hoch ist der Fahrpreis? Eine solche Untersuchung spielt vor allem für die Stadtbezirke eine wesentliche Rolle, die bei der Fahrt zu dem zu analysierenden Standort ein Umsteigen oder den Wechsel des Verkehrsmittels notwendig machen. Einzukalkulieren ist, ob bei einer solchen Fahrt bereits ein anderes "Einkaufszentrum" berührt wird, in dem ein möglicher Einkauf getätigt werden kann.

1) Vgl. S. 66

Eine solche Untersuchung, die die "Verkehrsbedingungen" ins Auge faßt, muß sich auch erstrecken auf eine möglichst gute Heranführung von Kunden aus Vorstadtzentren, ja selbst aus der City. "Denn sind die Verbraucher zur Aufwendung eines bestimmten vom Einkaufswert abhängigen Betrages an Anschaffungskosten und -zeiten bereit, so wird die Entfernung, zu deren Überwindung dieser Betrag ausreicht (Hin- und Rückfahrt), und damit der Absatzradius der Einkaufsquelle von der Ausstattung des Standortes mit öffentlichen Verkehrsmitteln und Parkplätzen bestimmt."¹⁾

Denn "entfernter gelegene, preisgünstigere Betriebe würde der Käufer nur dann aufsuchen, wenn eine positive Differenz zwischen dem gebotenen Preisvorteil und dem erforderlichen Mehraufwand an in Geld bewerteter Beschaffungszeit liegt"²⁾³⁾. Danach haben die Warenhäuser und Einzelhandelsbetriebe in den Städten mit besonderem "Transportreichtum" einen besonders guten "Absatzradius", wobei natürlich immer zu berücksichtigen ist, daß mit wachsender Entfernung und steigenden Transportkosten der Einfluß des Einkaufszentrums abnimmt.⁴⁾⁵⁾⁶⁾⁷⁾⁸⁾⁹⁾

1) Behrens, Karl Chr.: Standort der Handelbetriebe, a.a.O., S. 8

2) ebenda S. 2

3) Vgl. Sonneborn, W. Chr.: Die Großstadt als Einkaufszentrum, dargestellt am Beisp. d. Stadt Münster, Münster 1959, sowie Textildienst Jahrg. 1960, Heft Nr. 5

4) Vgl. ebenda

5) Vgl. Gasser, Th. P.: a.a.O., S. 44

6) Vgl. Behrens, Karl Chr.: Der Standort der Einzelhandelsbetriebe, a.a.O., S. 9

7) Die Einkaufsgewohnheiten d. Bevölkerung im Einzugsgebiet einer Stadt u. die abnehmende Intensität derselben stimmt überein mit der von Thynen aufgestellten Lehre über den "isolierten Staat".

8) Vgl. Weber, Adolf: Volkswirtschaftslehre Bd. 1, 6. Aufl. Berlin 1953, S. 358 ff.: "Die Lehre von Thynen". Hier heißt es: "Für die Weite des Absatzes ist immer entscheidend die Spanne zwischen den Preisen am Verbrauchsort und den Kosten am Erzeugungsort."

9) Vgl. Kalussis, Demetre, a.a.O., S. 44

Neben den öffentlichen Verkehrsmitteln spielt in der heutigen Zeit bei ständig steigendem Motorisierungsgrad der Bevölkerung der sogenannte "Individualverkehr" eine besondere Rolle.¹⁾ Gleichzeitig mit ihm wachsen auch die mit dem Pkw unternommenen Einkaufsfahrten, sei es in der Stadt oder vom Einzugsgebiet aus.

Welche Bedeutung der Pkw bei Einkaufsfahrten und vor allem an Samstagen und besonders an den "Langen Samstagen" hat, zeigen die im folgenden dargestellten Beispiele:

Eine Analyse der Züricher City im Jahre 1959 hat ergeben, daß die einkaufende Bevölkerung bereits zu 11,5 % den Personenkraftwagen benutzt, aber nur 15 % von ihr in den Geschäftsstraßen der City selbst einen Parkraum fanden.²⁾

Folgende Ergebnisse über die Benutzung von Verkehrsmitteln brachte die im Oktober 1965 durchgeführte Umfrage der Bundesarbeitsgemeinschaft für Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels in Köln, Abteilung Städtebau und Verkehr:³⁾

-
- 1) Vgl. Kalussis, Demetre: a.a.O., S. 43
 - 2) Vgl. Henry, Jaques, u. Kugelshofer, H. J.: Struktur u. Strukturwandlung des Detailhandels in der Züricher City, in: Kriterion, Dez. 1958, Jan. 1959, S. 19; zitiert nach Behrens, K. Ch.: Der Standort der Einzelhandelsbetriebe, a.a.O., S. 12
 - 3) Untersuchung der Bundesarbeitsgemeinschaft für Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels in Köln, im Okt. 65 (unter Mitwirkung des Verfassers), nicht veröffentlicht.

Benutzte Verkehrsmittel der Warenhauskunden in %

Stadt	zu Fuß	Massen- verkehrs- mittel	Individualverkehr	
			Wochentag	Samstag
Hamburg	4,1	67,0	27,9	46,2
Münster	27,2	36,1	36,0	49,9
Düsseldorf	24,5	53,5	21,7	36,9
Köln	19,1	45,1	35,6	49,8
Wiesbaden	44,6	36,1	19,0	37,2
Frankfurt	22,3	57,7	19,5	28,1
Darmstadt	32,3	48,5	19,1	33,1
Stuttgart	11,8	52,3	36,0	58,9
Nürnberg	31,4	52,5	16,5	33,4
Regensburg	30,5	44,8	24,5	37,6
München	11,0	71,7	16,9	28,9
Erlangen	29,0	35,4	35,5	45,6
Hof	43,9	36,7	19,2	37,8

Diese Beispiele zeigen deutlich die wachsende Parkraumnot in der Innenstadt, im Zusammenhang damit kann in der Tat von einem "Herzinfarkt der City" gesprochen werden.

Da bei mangelnden Parkplätzen sich die Einkaufszeit des Verbrauchers um die Zeit erhöht, die er zwischen Parkmöglichkeit und gewählter Einkaufsstätte zurücklegt, wird, wie bereits dargestellt¹⁾, der gegebene Preisvorteil zum Teil aufgehoben. Die natürliche Folge ist, daß sich aufgrund der verschlechterten Verkehrslage das regionale Absatzgebiet der innerstädtischen Einzelhandelsgeschäfte einschließlich der Warenhäuser verkleinert.²⁾

Speziell auf diese Entwicklung, unter besonderer Berücksichtigung der starken privaten Motorisierung, ist in

1) Vgl. S. 82

2) Vgl. Behrens, K. Ch.: Der Standort der Handelsbetriebe, a.a.O., S. 12

Amerika die starke Expansion der Shopping-Center zurückzuführen.

Wie aus dem Vorhergehenden ersichtlich, gewinnt die Analyse der Parkraumverhältnisse als besonderer Teil der Standortanalyse immer mehr an Bedeutung.¹⁾ Speziell den Warenhäusern in der Bundesrepublik war es möglich, über die Bemühungen des übrigen Einzelhandels hinaus - er hat sich in vielen Städten zu "Parkgemeinschaften" mit öffentlichen Parkhäusern und -plätzen zusammengeschlossen - durch den Bau von eigenen Parkhäusern die Parkraumnot für ihre Kunden zu lindern. Der Bau von Parkhäusern benachteiligte die Warenhäuser aufgrund der notwendigen Investitionen und der aus dem Unterhalt derselben entstehenden Kosten in ihrer Gesamtkostenstruktur gegenüber dem übrigen Einzelhandel.

Wie soll die Entwicklung auf diesem Gebiet weitergehen? Nach einer Prognose werden in der Bundesrepublik im Jahre 1970 ca. 13 Millionen²⁾ Pkw zugelassen sein.³⁾ Ohne einschneidende Maßnahmen städtebaulicher Art im Hinblick auf den bis dahin zu bewältigenden fließenden und ruhenden Verkehr müssen die Warenhausunternehmen trotz des Baus von Parkhäusern - mit dem Bau von weiteren Parkflächen am gleichen Platze wird nicht zu rechnen sein - eine Reduzierung ihres Einzugsgebietes in Kauf nehmen.

Bei dieser Entwicklung verlegt sich der "optimale Stand-

1) Main-Taunus-Center in Frankfurt und Ruhrpark-Centrum in Bochum

2) Meyer-Radler: Die Zukunft des Textilfachhandels, Düsseldorf 1964, S. 160

3) Nach den gegenwärtigen Planungen, einschl. also der zukünftigen Vorhaben, wird die Kapazität der Verkehrswege bis 1970 um 15 % steigen, die der Verkehrsmenge dagegen um 80 %.

ort" der Warenhäuser zwangsläufig von der City in das Shopping-Center. "Die Folgerungen für die Standortwahl im Einzelhandel liegen auf der Hand. Der Kunde der Zukunft ist motorisiert. Der Kundenparkplatz ist im zunehmenden Maße Voraussetzung des Geschäftes. Kein Parkplatz - kein Geschäft, diese Formel wird ein Gewicht bekommen, das nicht hoch genug angesetzt werden kann."¹⁾ Mit dieser Standortveränderung wird auch die Marktforschung im Warenhausunternehmen vor neue analytische Probleme gestellt werden, deren Ausmaße heute noch nicht abzusehen sind.

Neben den bereits dargestellten Faktoren spielt die örtliche Konkurrenz für die Bewertung des Standortes eine entscheidende Rolle. "Voraussetzung für eine rationale Standortplanung im Handel ist daher, daß die Konkurrenzsituation an mehreren alternativen Standorten ungefähr bekannt ist und verglichen werden kann."²⁾

Der Einzelhandel bedeutet für ein Warenhaus stets dann eine Konkurrenz, wenn er in größerer Anzahl als Fachgeschäft, Kleinpreisgeschäft oder als Warenhaus selbst weite Bereiche der Sortimente des "neuen" Warenhauses führt.³⁾ Da sich der Einzelhandel auf Grund seiner Abhängigkeit von Wohnbevölkerung und Passantenlauf auf die Haupt- und Nebenzentren einer Stadt konzentriert, kann in jedem Falle von einer Absatz-Agglomeration⁴⁾ gesprochen werden. Für den Standort eines Warenhauses wird

1) Meyer-Radler: Die Zukunft des Textilfachhandels, Düsseldorf, 1964, S. 161/162 ff.

2) Behrens, K. Ch.: Die Standorte der Einzelhandelsbetriebe, a.a.O., S. 35

3) Vgl. Pasdermajian, H.: a.a.O., S. 8

4) Behrens, K. Ch.: Die Standorte der Einzelhandelsbetriebe, a.a.O., S. 42

immer eine "absatzbedingte Agglomeration"¹⁾, d. h. eine Ansammlung von Geschäften der unterschiedlichsten Branchen, je nach Größe und Art ein ausschlaggebender Faktor sein. Denn "der Verbraucher will beim Besuch der Hauptgeschäftsstraßen in der City oder in den Vororten nicht nur eine bestimmte Güterart oder verschiedene Artikel einer Warengruppe kaufen. Ihm kommt es in der Regel darauf an, kurz-, mittel- und langfristige Bedarfe - in einem Gang - decken zu können"²⁾. Zwischen einer solchen "absatzbedingten Agglomeration" einerseits und dem bereits bestehenden oder dort noch zu errichtenden Warenhaus andererseits wird immer eine wechselseitige Beziehung entstehen. Denn "alle in einem solchen Einkaufsgebiet ansässigen, um die Verbraucherausgaben konkurrierenden Betriebe werden daher aufgrund des kundenattrahierenden Moments der Betriebsagglomeration höhere Absatzmöglichkeiten erzielen"³⁾.

Anhand der in den einzelnen Warenhausunternehmen gemachten übereinstimmenden Erfahrungen ist eine "Betriebsagglomeration" an dem neuen Standort unabdingbar notwendig, andererseits wird jedoch auch das Warenhaus nach seiner Eröffnung die Attraktivität dieses Einkaufsviertels spürbar verbessern. Wie sich eine solche wechselseitige Beziehung ausdrückt, sei im folgenden an dem Beispiel der Stadt Neuß dargestellt, die einkaufsmäßig von der Landeshauptstadt Düsseldorf überlagert wird. Mit der Eröffnung des Warenhauses "Merkur" (heute Horten) der Helmut Horten GmbH, Düsseldorf, konnte die Stadt Neuß bzw. der dort ansässige Einzelhandel zusammen mit dem neu entstandenen Warenhaus seine Attraktivität, auch im Bezug

1) Behrens, K. Ch.: Die Standorte der Einzelhandelsbetriebe, a.a.O., S. 42

2) ebenda S. 42

3) ebenda S. 42

auf das Einzugsgebiet, so verstärken, daß der Einzelhandelsumsatz pro Kopf der Wohnbevölkerung in Neuß jährlich eine steigende Entwicklung hatte. Wie sich sowohl der Einzelhandel als auch das Warenhaus in dieser Stadt gegenseitig absatzwirtschaftlich beeinflußt haben, sei mit der folgenden Tabelle aufgezeigt:

Umsatzentwicklung der Stadt Neuß¹⁾²⁾³⁾

Jahr	Einzelhandelsumsatz insgesamt	Wohnbevölkerung	Umsatz ⁴⁾ pro Kopf	Veränderung in %
1958	119 204 000	85 600	1 392,57	-
1959	126 977 000	88 600	1 433,15	2,9
1960	137 560 000	91 600	1 501,76	4,7
1961	154 304 000	92 200	1 673,57	7,6
1962 ⁵⁾	175 626 000	97 500	1 801,29	11,4
1963	190 567 000	101 400	1 879,35	4,3
1964	188 566 000	105 800	1 782,28	- 5,0

1) Dieser Berechnung wurden die Ergebnisse der Umsatzsteuerstatistik für die kreisfreie Stadt Neuß des Stat. Landesamtes Nordrhein-Westfalen zugrunde gelegt.

2) Die Bevölkerungszahlen wurden dem jeweiligen Statistischen Jahrbuch der Bundesrepublik entnommen.

3) Vgl. Bericht der Industrie- und Handelskammer Neuß 1965.

4) Eigene Berechnung des Verfassers

5) Im Monat April wurde die Zweigniederlassung Merkur Neuß der Helmut Horten GmbH, Düsseldorf, eröffnet.

Eine ähnliche Aussage, wie sie anhand der vorangegangenen Statistik gemacht wurde, ergibt sich für zwei Geschäfte, also auch möglicherweise für zwei Warenhäuser, anhand des von Nelson¹⁾ aufgestellten Gesetzes: "The Rule of Retail Compatibility". Die Umsatzsteigerung, wie sie anhand des von Nelson entwickelten Agglomerations-Gesetzes zu berechnen ist, die Zunahme des Umsatzes, wie es am Beispiel der Stadt Neuß gezeigt wurde, ist bei einer Platzanalyse nur solange als absatzfördernder Faktor anzusehen, bis diese Zusammenballung von Einzelhandelsbetrieben - einerlei, um welche Betriebsform es sich im einzelnen handelt, sei es Warenhaus, Textilkaufhaus, Kleinpreisgeschäft, Fachgeschäft oder Supermarkt - ihren für den einzelnen Betrieb optimalen Zustand erreicht hat. Wird dieser Zustand überschritten, und dieser läßt sich anhand der Durchschnittsumsätze der Betriebe ermitteln, dann wird das "betriebsindividuelle Absatzpotential"²⁾ mit steigender Konkurrenz abnehmen. Ist eine solche geballte Konkurrenz bereits am Platze vorhanden, wird es für einen neu hinzukommenden Betrieb, besonders aber für ein Warenhaus aufgrund seiner hohen erforderlichen Umsatzeinheiten pro Zeitraum sehr schwer sein, einen regionalen Marktanteil zu erzielen.

Im Gegensatz zur steigenden Attraktivität eines Einkaufszentrums wird sich in diesem Falle weder das Einzugsgebiet noch die Zahl der potentiellen Käufer vergrößern, es wird also der hinzukommende Betrieb als Konkurrent am Platze Teile von anderen Betrieben auf sich ziehen müssen, was zu einer Neuverteilung der Marktanteile führt. Von vornherein wird der neue Betrieb, unterstellt man, es sei ein Warenhaus, mit verstärkter Werbung und besonderer

1) Nelson, Richard L.: The Selection of Retail Location, New York 1958, S. 66

2) Vgl. Behrens, K. Ch.: Der Standort der Handelsbetriebe, a.a.O., S. 35

Attraktivität der Sortimente - in Hinsicht auf Preis und Qualität -, sich auf diese Marktsituation einstellen müssen.

Eine solche Überbesetzung mit Großbetrieben des Einzelhandels findet man heute in den Städten Köln und Mannheim, wo alle westdeutschen Warenhausunternehmen, einschließlich ihrer Tochtergesellschaften und der Kleinkreisgeschäfte, sowie fast alle namhaften Textilhäuser vertreten sind. Ähnlich wird bei einer Platzanalyse der Tatbestand zu beurteilen sein, wie er sich für die Stadt Oberhausen zeigt. Hier umfaßt die Zusammenballung der Einzelhandelsgeschäfte der City im wesentlichen nur Zweigniederlassungen großer Einzelhandelsunternehmen. Für jeden hier neu hinzukommenden Warenhausbetrieb wird dieser Platz alle Kriterien einer Überbesetzung mit sich bringen, während ein kleineres Fachgeschäft immerhin noch an dem vorhandenen Kundenpotential partizipieren kann.

d. Die Ermittlung der Wirtschaftsstruktur des Standortes

Die Untersuchung der Wirtschaftsstruktur eines zu analysierenden Standortes, also eine Darstellung der wirtschaftlichen Verhältnisse einer Stadt oder Gemeinde, die als neuer Standort in Frage kommt, ist der nächste Schritt, der zur Bewertung eines Warenhausstandortes erforderlich ist. Von der wirtschaftlichen Struktur eines Marktgebietes hängt einmal die Höhe des Einkommens der potentiellen Kunden, dann auch die Krisenanfälligkeit ab. Je breiter sich die Wirtschaft eines Platzes auf die einzelnen Branchen und Industriegruppen verteilt, desto weniger wird das Warenhaus selbst bei der wirtschaftlichen Restruktion einer solchen Branche davon betroffen werden. Welche Einflüsse sich von der ortsansässigen Wirtschaft auf den geschäftlichen Erfolg der Warenhäuser

übertragen, haben im Ruhrgebiet die Schließungen mehrerer Zechen deutlich gezeigt.

Von der Wirtschaftsstruktur am Platze her wird etwa ein Warenhaus in der Stadt Wolfsburg, deren Industriepotential nur in dem Volkswagenwerk besteht, krisenempfindlicher sein als ein Warenhaus, das seinen Standort in einer der Städte des Rhein-Main-Gebietes oder des Ballungsraumes Stuttgart hat. Die Beschäftigtenzahlen, ihre Verteilung auf die einzelnen Wirtschaftszweige bilden den Gradmesser für die "Bedeutung" der Wirtschaft hinsichtlich des Ortes, an dem man die Neuerrichtung eines Unternehmens plant.¹⁾

Eine gewisse Schwierigkeit für die wirtschaftliche Untersuchung bilden die sich häufig überschneidenden Gebiets-einteilungen der Arbeitsamtsbezirke, die selten mit den Kreisgrenzen, oft überhaupt nicht oder nur selten mit den regionalen Marktbereichen der Städte oder der Warenhäuser übereinstimmen.

Über die "Beschäftigten" hinaus lassen sich Rückschlüsse auf die Wirtschaftsstruktur ziehen, wenn man die Beschäftigtenzahlen der einzelnen ortsansässigen Betriebe analysiert. Je nach Zahl der Beschäftigten läßt es sich feststellen, in welchem Umfange die einzelnen Industrie-gruppen durch Klein-, Mittel- oder Großbetriebe am Platze vertreten sind. Im gleichen Zusammenhang ist auch die Beurteilung der Arbeitsmarktlage notwendig. In Zeiten der "wirtschaftlichen Überbeschäftigung" läßt sich anhand der von den Arbeitsämtern ermittelten Zahlen der

1) Dieses Material steht als Statistik für jeden Arbeitsamtsbezirk zur Verfügung, veröffentlicht durch die Landesarbeitsämter. Letzte Erhebung im Jahre 1963, seit dieser Zeit stehen nur noch Fortschreibungen zur Verfügung.

"offenen Stellen" für den jeweiligen Bezirk im Vergleich zu anderen Plätzen der Beschäftigungsgrad der ansässigen Betriebe in etwa ermitteln. Die Veröffentlichung des Bayerischen Statistischen Landesamtes¹⁾ gibt die Möglichkeit, wenn auch nur über einen zurückliegenden Zeitraum, das Bruttoinlandprodukt der Jahre 1957 und 1962 für die Analyse heranzuziehen. Die Verteilung des Bruttoinlandproduktes wird in dieser Veröffentlichung aufgezeigt und prozentual aufgeteilt auf Stadt- und Landkreise, auf Wohn- und Wirtschaftsbevölkerung sowie auf die einzelnen Wirtschaftszweige (Landwirtschaft, Gewerbe, Industrie, Handel usw.).

Ein wesentlicher Faktor bei der Beurteilung eines neuen Standortes wird die Frage nach der Kaufkraft der dort im Marktgebiet ansässigen Konsumenten. Die Kaufkraft der Warenhauskunden und damit die Höhe der Marktentnahme ist abhängig vom Einkommen der potentiellen Kunden und erhält "dadurch Standort beeinflussendes Gewicht, daß sich einerseits die Kaufkraft der Bevölkerung regional in mehrfacher Weise differenziert und daß andererseits die Nachfrage der Verbraucher nach bestimmten Waren in unterschiedlicher Richtung mit den örtlichen Kaufkraftverhältnissen variiert"²⁾.

Vergleicht man die Höhe des durchschnittlichen Nettoeinkommens der Haushaltungen der einzelnen westdeutschen Gemeindeklassen, so zeigt sich deutlich ein steigendes Einkommen in den Städten mit 20 000 und mehr Einwohnern. In der folgenden Tabelle sei auf die Höhe des Einkommens

1) Vgl.: Das Bruttoinlandprodukt, Berechnungen der Länder, Heft 1 u. 2

2) Behrens, K. Ch.: Der Standort der Handelsbetriebe, a.a.O., S. 32

eingegangen:¹⁾

Monatliches Nettoeinkommen je Haushalt im Zeitraum
Mai 1960 - März 1961

Größe der Gemeinde nach Einwohnern	in DM
unter 1 000	556
1 000 - 2 000	593
2 000 - 5 000	617
5 000 - 20 000	668
20 000 - 100 000	654
100 000 - 500 000	702
über 500 000	685
Durchschnitt einschl. Berlin	647

Die regionalen Unterschiede der Einkommensverteilung lassen sich schon anhand der oben angeführten Tabelle in etwa erkennen. Bei einem detaillierten regionalen Vergleich in einem Marktgebiet einer Stadt bzw. eines Warenhauses ist die Höhe des Einkommens im Vergleich zu anderen Plätzen unterschiedlich hoch und im wesentlichen abhängig von der regionalen Wirtschafts- und Beschäftigtenstruktur. Für die jeweiligen Bereiche läßt sich anhand der Industriestatistik²⁾ aufgrund der für kreisfreie Städte ermittelten Lohn- und Gehaltssummen sowie Gesamtbeschäftigtenzahlen, aufgeteilt nach Arbeitern und Angestellten, ein "durchschnittlicher Industrieloohn" ermitteln.

Anhand dieses Zahlenmaterials läßt sich für den regiona-

1) Der westdeutsche Markt in Zahlen, herausgegeben vom Divo-Institut Efm. 1962, S. 77

2) Herausgegeben von den stat. Landesämtern. Die Statistik erscheint monatlich und jährlich.

len Marktbereich eines Warenhauses ein durchschnittlicher Industrieloohn errechnen. Zwar werden bei dieser Aussage über das Einkommen der Verbraucherhaushalte die nicht berücksichtigt, die außerhalb der Industrie ihr Einkommen beziehen; gleichwohl ist hier bei einem Vergleich mit anderen Standorten unter Berücksichtigung der gleichen "Fehlerquelle" eine Aussage möglich. In diesem Zusammenhang seien auch die regionalen Kaufkraftziffern der Gesellschaft für Konsumforschung in Nürnberg erwähnt, die das Bild über die Einkommensverhältnisse abrunden, zieht man sie mit ermittelten Werten (s. oben) anhand der Industriestatistik zur Bewertung der regionalen Einkommensverhältnisse mit heran.

Kaufkraftunterschiede zwischen den einzelnen Orten sind primär für die Warenhäuser von Bedeutung, deren Absatzgebiet sich auf das ganze Stadtgebiet und auf die nähere Umgebung erstreckt.¹⁾

Die unterschiedliche Einkommensstruktur innerhalb einer Stadt, die als Standort für ein Warenhaus in Frage kommt, kann - legt man den Durchschnittswert des Einkommens der Haushalte in der Stadt zugrunde - weitgehend unberücksichtigt bleiben, solange es sich bei dem zu wählenden Standort um eine City-Lage handelt. Wird sich doch in diesem Einkaufsviertel, also auch in dem Warenhaus, die Bevölkerung aller Stadtteile auch mit unterschiedlichem Einkommen einfinden. Erst dann, wenn man einen Standort außerhalb der City etwa in einem Vorort wählt, wird der Kaufkraftunterschied der dort ansässigen Wohnbevölkerung zu der durchschnittlichen Kaufkraft der Stadt für die Bewertung des Standortes von großer Bedeutung sein.

1) Vgl. Behrens, K. Ch.: Der Standort der Handelsbetriebe, a.a.O., S. 34

Um jedoch die Kaufkraft der Verbraucherhaushalte in einer Stadt voll und ganz messen zu können, genügt die Feststellung des Einkommens, also des durchschnittlichen Monats- bzw. Jahresverdienstes nicht. Die wirkliche Kaufkraft der potentiellen Warenhauskunden setzt sich neben dem monatlichen Verdienst auch noch aus den Sparguthaben zusammen, die vielfach auch als "Konsumverzicht" oder als "zurückgestellter Konsum" bezeichnet werden. Erst die Summe aus dem jährlichen Verdienst und dem durchschnittlichen Sparguthaben der potentiellen Kunden im Absatzgebiet eines Warenhauses geben ein klares Bild der dort verfügbaren Kaufkraft. Nicht zuletzt wird dieser Faktor nicht nur eine Rolle bei der Beurteilung des Standortes als solchen spielen, sondern er ist auch von wesentlichem Einfluß für die zu planende bzw. die höchst mögliche Umsatzeinheit pro Zeitabschnitt. Diese wiederum ist abhängig von der Größe und Tiefe der Sortimente und deren Preisgestaltung. Somit ist also die Sortimentsgestaltung im wesentlichen abhängig von der Höhe des verfügbaren Einkommens.

e. Die Bestimmung der Marktanteile

Durch die Identität zwischen Standort und Absatzgebiet ergibt sich die Notwendigkeit der Anpassung der Betriebsstruktur an die Erfordernisse des Marktes. Der Standort übt daher aufgrund des ihm eigentümlichen Abnehmerkreises einen Einfluß aus¹⁾, und zwar auf:

1. die Zusammensetzung des Sortiments
2. die Gestaltung der Verkaufsräume (Inneneinrichtung)
3. die Kostenstruktur
4. den Kapitalbedarf²⁾

1) Vgl. Kalussis, Demetre: a.a.O., S. 56

2) Vgl. ebenda S. 57 ff.

Nach der Analyse aller den Wert des Standortes beeinflussenden Faktoren ist es die Aufgabe einer Markt- bzw. Standortanalyse, dem Auftraggeber eine Abschätzung der zu erwartenden regionalen Marktanteile und damit der zu erwartenden Umsätze zu geben.

"Dieser sicher schwierigste Teil jeder Marktanalyse ist auch der umstrittenste und problematischste. Genaue Daten und Begründungen für die verschiedenen Methoden sind schwer erhältlich und werden von vielen Marktanalytikern als geheim betrachtet."¹⁾ Wie groß diese "Geheimhaltung" ist, zeigt sich allein daran, daß in der gesamten deutschen Literatur über Umsatzprognosen und über die Methoden ihrer Bestimmung keine Hinweise zu finden sind.

In den westdeutschen Warenhausunternehmen, bedingt durch ihre Form als Warenhausfilialbetriebe, haben die mit der Durchführung einer solchen Standortanalyse beauftragten Marktforscher die Möglichkeit, anhand vergleichbarer Plätze, also im Vergleich bereits bestehender und neu zu gründender Standorte, anhand von Meßzahlen, wie z. B. der regionalen Marktanteile, am Gesamtumsatz des übrigen Einzelhandels mit branchengleichem Sortiment, der Anzahl der Mitbewerber - Warenhäuser, Kleinpreisgeschäfte, Supermärkte oder Fachgeschäfte -, der Zahl der potentiellen Käufer sowie der Einzelhandelsumsätze pro Kopf der Wohnbevölkerung eine Umsatzprognose zu geben. Je größer die Vergleichsmöglichkeiten sind, je kleiner werden die "Fehlerquellen" bei der Umsatzberechnung für ein neu zu bauendes Warenhaus. Diese Umsatzprognose anhand der Standortanalyse wird sich nicht auf eine bestimmte Umsatzhöhe festlegen können, sondern eine Umsatzgrößenordnung angeben müssen, zwischen deren beiden Polen sich

1) Gasser, Th. P.: a.a.O., S. 58

der Umsatz im Eröffnungsjahr einpendeln wird. Wie es sich speziell bei der praktischen Tätigkeit des Verfassers dieser Untersuchung bei ca. 36 Standortanalysen im Warenhausbereich gezeigt hat, betrug die Abweichung zwischen den erreichten Umsätzen im ersten Geschäftsjahr eines neu eröffneten Warenhauses und der Umsatzprognose in der Standortanalyse anhand der angeführten Vergleichsmethode nicht mehr als $\pm 10\%$.

Von der Höhe des möglichen erreichbaren Umsatzes ist die Größe des neu zu bauenden Warenhauses und damit die Größe der notwendigen Verkaufsfläche abhängig. Es wird also eine weitere Aufgabe der Standortanalyse sein, unter Berücksichtigung der Konkurrenzsituation und des möglichen Umsatzes eine Größenordnung für die Verkaufsfläche anzugeben.

Die Berechnung der betriebsnotwendigen Verkaufsfläche im Verhältnis zur erwarteten Umsatzgröße ist anhand der veröffentlichten Zahlen der westdeutschen Warenhausunternehmen möglich.¹⁾ Dividiert man die getätigten Gesamtumsätze durch die vorhandenen Quadratmeter Verkaufsfläche, so erhält man den durchschnittlichen Umsatz je Quadratmeter Verkaufsfläche pro Unternehmen.

Die unterschiedliche Größenordnung in den einzelnen Warenhausunternehmen zeigt die folgende Tabelle:

1) Siehe jährliche Geschäftsberichte der Karstadt und Kaufhof AG sowie die Presseveröffentlichungen über die Hertie - und Horten GmbH

Der Absatz je qm Verkaufsfläche in ausgewählten Waren-
hausunternehmen¹⁾²⁾³⁾⁴⁾ 1962

Unternehmen	Absatz je qm Verkaufsraum in DM
Kaufhof AG	5.840,-
Karstadt AG	6.300,-
Horten GmbH	5.000,-
Warenhäuser allgemein	5.720,-
Lebensmittel	10.800,-
Textilien	5.200,-
Hartwaren	6.700,-

Mit der Errechnung eines Mittelwertes bekommt man den Durchschnittsumsatz pro Quadratmeter Verkaufsfläche eines westdeutschen Warenhauses, der z. Z. 5 700 DM pro Quadratmeter Verkaufsfläche im Durchschnitt beträgt. Anhand dieses Wertes läßt sich unter Berücksichtigung des möglichen Umsatzes und der Konkurrenz am Platze die Größenordnung der Verkaufsfläche errechnen. Hierbei muß berücksichtigt werden, daß ein neu zu eröffnendes Warenhaus aus Attraktivitätsgründen niemals kleiner sein sollte als der bereits am Ort ansässige Warenhauskonkurrent.

Vielfach wird die Ansicht vertreten, daß eine solche Standortanalyse außerstande sei, der Unternehmensleitung irgendwelche zuverlässigen Angaben zu liefern. Ebenso stehe der Aufwand dafür in keinem Verhältnis zum Aussagewert. "Die zeitraubende Erfassung und Beurteilung der

- 1) Vgl. Hieronimi, Theo: Ein Umsatz, der nicht imponiert, in: "Moderner Markt", Nr. 11, 1963, S. 5
- 2) Vgl. Schreiterer, Gerhard: Deutsche und amerikanische Raumleistung, in: Handelsblatt Nr. 168 v. 4.9.63, S.9
- 3) Vgl. Tietz, Bruno: a.a.O., S. 412
- 4) Das Basisjahr 1962 wurde zur Vergleichbarkeit mit der amtlichen Statistik gewählt.

Konkurrenzzentren, die komplizierte Bestimmung der Grenzen des Marktgebietes und die Zählung der Einwohner seien sinnlos, da die daraus abgeleiteten Ergebnisse doch durch unkontrollierbare Abzüge wieder verfälscht werden müßten. Oft wird jeder Schritt als nichts anderes als ein Rätselraten bezeichnet."¹⁾

Dieser Vorwurf läßt sich jedoch nur dann aufrechterhalten, wenn dem Analytiker das notwendige statistische Material fehlt, er dieses durch Primärerhebungen nicht ersetzen kann und deshalb mit einer Vielzahl von unwäg-
baren Unbekannten rechnen muß. Berechtigt ist dieser Vorwurf auch, wenn man nach Jahren auf eine ältere Standortanalyse zurückgreift und sie als Planungsunterlage benutzt. Die Standortanalyse kann nur eine "auf die räumliche Marktstruktur eines Unternehmens gerichtete Untersuchungstätigkeit"²⁾, eine "Momentaufnahme" über die jeweilige Standortsituation liefern. Wird der Zeitraum zwischen Analyse des Standortes und Baubeginn eines Warenhauses sehr groß sein, so muß aus der Standortanalyse eine Standortbeobachtung werden, die die "zeitliche Dynamik"³⁾ des Standortes und seiner Wertveränderung aufzeigt.

Eine Standortanalyse kann nur einen Teilbereich lösen, nämlich den Wert des Standortes zu beurteilen. Die Entscheidung von seiten der Unternehmensführung bzw. von dem Unternehmer selbst wird neben dem Wert des Standortes von vielen anderen Faktoren abhängen, die zu untersuchen nicht Aufgabe einer Standortanalyse und nicht die Aufgabe der Marktforschung ist. Eine solche Markt-

1) Gasser, Th. P.: a.a.O., S. 68

2) Schäfer, Erich: Betriebswirtschaftliche Marktforschung, a.a.O., S. 30

3) Vgl. ebenda S. 30

analyse vermag allerdings ganz bestimmte Anhaltspunkte zu geben, und sie wird das mit jeder unternehmerischen Tätigkeit verbundene Risiko¹⁾ mindern. Sie ist unentbehrlich, vor allem im europäischen Raum, wo wir einen ganzen Katalog von unterschiedlichen Siedlungsräumen und Ballungszentren haben, in denen eine Vielzahl von weitgehend differenzierten Lebensformen und Gemeinschaften zu finden ist.²⁾

Die Frage nach der Berechtigung und dem Wert einer Standortanalyse für die gesamte Neuplanung eines Warenhauses kann mit folgenden Worten beantwortet werden:

Ob es später dem neuen Warenhaus an diesem Standort gelingen wird, die Bevölkerung aus dem gesamten Marktgebiet zu regelmäßigen Einkäufen in diesem Hause zu bringen, hängt in erster Linie von der vorhergegangenen ausführlichen Analyse des Standortes und des Marktgebietes sowie von der sorgfältigen Planung des Hauses, seiner Aufmachung und den Sortimenten ab.³⁾

III. Die Stellung des Unternehmens im Markt

1. Umsatz- und Sortimentsanalysen

Umsatz und Sortiment⁴⁾ sind zwei Begriffe, die im Einzelhandel, speziell aber im Warenhaus untrennbar mit-

1) Vgl. Rieger, Wilhelm: a.a.O., S. 17; hier heißt es:
"Es darf alles getan werden, das Risiko zu mindern."

2) Vgl. Gasser, Th. P.: a.a.O., S. 96

3) Vgl. ebenda S. 69

4) "Unter Sortiment versteht man die Gesamtheit der vom Betrieb angebotenen Waren", Kalussis, Demetre: a.a.O., S. 87

einander verbunden sind. In jedem Warenhausbetrieb mit einem Sortiment, das sich jeweils über mehrere Branchen erstreckt, findet das Ausmaß der betrieblichen Absatzentwicklung seine Grenzen an der Größe und Tiefe des Warenhaussortimentes, also bedingt durch seinen Aufbau.

Der Einfluß, der vom Sortiment ausgeht, ist jedenfalls der rote Faden, der grundlegend den wirtschaftlichen Ablauf der Dinge, also den Umsatz bestimmt.¹⁾

Der Umsatz vor allem und seine Entwicklung stehen im Warenhausunternehmen an erster Stelle. Aus diesem Grunde soll zunächst im folgenden die Umsatzanalyse mit der Vielzahl ihrer Möglichkeiten unter dem Blickwinkel der Marktforschung dargestellt werden. Grundlage einer jeden Sortimentsanalyse wird immer die Umsatzstatistik sein. "Bei Großbetrieben, für deren Handelsaufgaben gleichartige Gliedbetriebe bestehen, so beim Warenvertrieb durch Detailfilialen, bei Warenhauskonzernen und bei Betrieben mit gleichartigen Abteilungen ist diese teilbetriebvergleichende Statistik ein wichtiges Instrument der Vertriebspolitik."²⁾

"Großbetriebe des Handels haben die laufende Umsatzbeobachtung unter Berücksichtigung des Sortiments wohl am weitesten aufgebaut. Es gibt Warenhäuser, deren Zentrale jeden Morgen einen detaillierten Bericht über die Verkaufsergebnisse in den Filialen vom Vortag erstellt."³⁾

Bei der Umsatzanalyse müssen jedoch verschiedene Möglichkeiten und Zeiträume einer solchen Untersuchung

1) Vgl. Liedgens, Horst: a.a.O., S. 71

2) Seyffert, Rudolf: Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 124

3) Meyer, Paul W.: a.a.O., S. 29

klar unterschieden werden. Während Verwaltung, Einkauf und Verkauf anhand solcher Analysen durch eine Vergleichsrechnung, besonders der Verhältnisse der einzelnen Filialen untereinander, der Filialgruppen, Abteilungen und Sortimentsbereiche, zumeist in kurzen Zeitintervallen, wie Tage, Wochen, Monate und Quartale, zur Beurteilung der Betriebsverhältnisse und Umsatzleistungen kommen, ist es die Aufgabe der Marktforschung, diese innerbetriebliche Umsatzstatistik aus dem innerbetrieblichen Bereich heraus in den zwischenbetrieblichen oder den außerbetrieblichen Bereich, in den Markt zu projizieren, um von außen her den Betriebserfolg, die Absatzleistung auf dem jeweiligen Markt zu messen und zu beurteilen. Denn nur bei einem Vergleich von eigenen Umsatzergebnissen mit denen anderer gleichartiger Betriebe oder Branchen ist es möglich, eine Umsatzanalyse aus der jeweiligen Sicht der sich verändernden Marktlage durchzuführen. Die erste Aufgabe der Marktforschung wird es deshalb sein, den eigenen Erfolg oder Mißerfolg mit dem gesamten Marktgeschehen zu vergleichen.

Speziell im Warenhausbereich besteht kaum die Möglichkeit, außerhalb des eigenen Unternehmens einen Betriebsvergleich im Bereich "Umsatz" durchzuführen, da die westdeutschen Warenhausunternehmen meist nur am Ende eines Geschäftsjahres Betriebsergebnisse veröffentlichen.

In diesem Zusammenhang sei aber auf die Veröffentlichungen des Institutes für Handelsforschung an der Universität Köln verwiesen, die in monatlichen Intervallen anhand des durchgeführten Betriebsvergleiches die Umsatzentwicklung des Einzelhandels im Vergleich zu verschiedenen Vorjahreszeiträumen veröffentlicht. Wenn auch beim Betriebsvergleich der erste Grundsatz die Wahrung der echten Vergleichbarkeit sein muß, so ist doch - wenn auch hier nur die Ergebnisse von Fachgeschäften veröffentlicht

werden - ein Vergleich der Umsatzentwicklung der Branche mit der der eigenen Sortimentsgruppe möglich.

Im folgenden sei die Aussagefähigkeit einer solchen Umsatzvergleichsrechnung mit dem der Branche am Beispiel der Sortimentsbereiche "Schuhwaren" und "Lebensmittel" dargestellt:¹⁾

Entwicklung der Umsatzzuwachsrate der Branche und eines
Warenhausunternehmens

Zeitraum	Schuhwaren		Lebensmittel	
	Branche	Warenh.	Branche	Warenh.
Januar	113	122	108	105
Februar	147	89	106	103
März	102	101	118	120
April	126	121	132	130
Mai	117	97	109	111
Juni	119	118	110	120
Juli	100	111	98	123
August	106	109	105	110
September	114	112	114	116
Oktober	101	97	112	110
November	146	134	119	118
Dezember	90	84	131	116
Jahresdurchschnitt	102	105	108	110

Der zweite Schritt der Umsatzanalyse muß es sein, zu untersuchen, welche Umsatzanteile die einzelnen Sortimentsbereiche und -gruppen im Verhältnis zum Gesamtumsatz haben. Dabei ist es unter dem Blickwinkel der Markt-

1) Quelle: Veröffentlichungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität Köln, Hefte Jan. - Dez. 1966, sowie eigene Berechnung des Verfassers. Bezugsgröße (= 100 %) ist das Umsatzvolumen des Vorjahreszeitraumes.

forschung nicht so sehr die Veränderung der Anteile der Sortimentsgruppen im eigenen Betrieb, die der Analyse bedarf - diese wird als bereits bekannt vorausgesetzt -, als vielmehr die Zusammensetzung des Umsatzes der Mitbewerber oder gleichgelagerter Betriebe nach einzelnen Sortimentsbereichen. Als Beispiel dazu sei im folgenden die Entwicklung der Sortimentsbereiche der drei Warenhausunternehmen Kaufhof AG, Karstadt AG und Helmut Horten GmbH dargestellt:

Jahr	Umsatzanteile der Sortimentsgruppen ¹⁾²⁾³⁾⁴⁾								
	Karstadt			Kaufhof			Horten		
	Text.	Hartw.	Lebsm.	Text.	Hartw.	Lebsm.	Text.	Hartw.	Lebsm.
1950	69	22	9	62	20	18	-	-	-
1955	61	26	13	57	23	20	-	-	-
1960	54	30	16	54	26	20	-	-	-
1961	53	30	17	54	27	19	56	29	15
1962	51	30	19	53	27	20	54	30	16
1963	50	31	19	52	27	21	51	30	19
1964	49	32	19	50	28	22	48	32	20
1965	48	31	20	50	30	20	46	32	22

Für jeden Umsatz im Warenhausbetrieb sind die Bereitstellung von Sortimenten und die Leistungsbereitschaft dieses Warenhauses eine unabdingbare Voraussetzung. Leistungsbereitschaft und Umsatzhöhe sind zwei voneinander abhängige Größen. Nur wenn die notwendige Leistungsbereitschaft gegeben ist, kann ein Umsatz erzielt werden.

- 1) Vgl. Geschäftsberichte u. Veröffentlichungen der einzelnen Firmen von 1950 - 1965
- 2) Für die Horten GmbH ist eine vergleichbare Rechnung erst ab 1961 mit der Zusammenlegung der Merkur Horten & Co. und der Emil Köster KGaA möglich
- 3) Vgl. Tietz, Bruno: a.a.O., S. 479
- 4) Vgl. Disch, W. K. A.: Der Groß- und Einzelhandel in der Bundesrepublik, Köln u. Opladen 1966, S. 104

Ein Warenhaus aber ist in diesem Sinne "leistungsfähig", wenn es "geöffnet" ist, genügend Verkaufspersonal anwesend ist, wenn es im ausreichenden Maße beleuchtet, geheizt usw. ist. Das verursacht Kosten, deren Höhe sich in Prozenten vom Umsatz ausdrücken läßt. Vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus gesehen, wird es die Aufgabe der Unternehmensleitung sein, die durch die Bereitstellung der Leistungsfähigkeit entstehenden Kosten in ein Optimalverhältnis zum Umsatz zu bringen, d. h., mit einem Minimum von Aufwand an Leistungsfähigkeit den optimalen Umsatz zu erzielen. Dabei ist zu berücksichtigen, daß sich ein Warenhausbetrieb nicht nur auf die Leistungsfähigkeit im Verkauf beschränken kann, sondern auch die Bereiche Verwaltung, Warenbewegung usw. sind mit einzubeziehen. Während die Kosten der Leistungsbereitschaft im Warenhaus zum größten Teil Fixkostencharakter haben, d. h. in ihrer Höhe pro Zeitabschnitt etwa gleich sind, ist der Umsatz eine stets variable Größe, die von verschiedenen Faktoren abhängig ist:

1. von der Leistungsbereitschaft des Hauses,
2. von den Sortimenten,
3. von der Zahl der Kunden an den einzelnen Tagen und Stunden,
4. von den Einkaufsgewohnheiten an den verschiedenen Wochentagen,
5. von den saisonalen Schwankungen,
6. von dem Bestand an Kaufkraft.

Eine Umsatzanalyse dieser Art ist eine wichtige Aufgabe der Marktforschung im Warenhausbereich.

Die Durchführung einer solchen Analyse ist nur mit einer Vollerhebung möglich. Um zu einer brauchbaren Aussage zu kommen, ist es erforderlich, die Kundenfrequenz je Stunde und Tag und die getätigten Umsätze und Bedie-

nungshandlungen zu erfassen. Die Ergebnisse einer solchen Analyse seien im folgenden Dargestellt:

Umsatzanteile der Wochentage zweier Warenhäuser¹⁾ in %

Tag	Warenhaus A	Warenhaus B	Bundesdurchschnitt ²⁾
Montag	15,0	15,6	14,8
Dienstag	12,8	14,0	13,3
Mittwoch	14,5	13,2	12,8
Donnerstag	14,7	15,7	14,3
Freitag	21,0	18,6	18,5
Samstag (kurz)	22,0	22,9	26,3

Anhand dieser Tabelle lassen sich klar der Umsatzanteil der einzelnen Wochentage und ihre Gewichtung erkennen. Die Kenntnis dieser Umsatzanteile ist jedoch nicht ausreichend. Erst eine Unterteilung der Wochentage nach stündlichem Kundenlauf und Umsatzanteil erlaubt einen richtigen Rückschluß auf die Umsatzverteilung. Nur die gemeinsame Erhebung der Kundenfrequenz und Umsatzhöhe in den einzelnen Zeiträumen ermöglicht die notwendige Bereitstellung an Leistungsfähigkeit. Diese allein auf die Kundenfrequenz abzustellen ist nicht möglich, da die Kundenfrequenz und die Umsatzhöhe oft nicht übereinstimmen (vgl. folgendes Beispiel). Aber nicht nur die Umsatzanalyse des gesamten Warenhauses, sondern erst die der einzelnen Warenbereiche, im Warenhaus Abteilungen oder auch Läger genannt, erlauben eine Beurteilung der Umsatzhöhe und der sich daraus ergebenden unterschiedlichen Be-

1) Vollerhebung, Durchschnitt aus drei Wochenrhythmen

2) Schoneweg, Rüdiger: Ladenzeiten im Einzelhandel, Köln u. Opladen 1955, S. 89/90. Ein Durchschnitt wurde berechnet aus dem zusammengefaßten Wochenrhythmus der Umsätze, auf der Grundlage von 53 Warenhäusern und 141,6 Millionen Einkäufen im Jahre 1953.

reitestellung der Leistungsfähigkeit. Die unterschiedliche Frequentierung eines Warenhauses in den einzelnen Stunden und die unterschiedliche Bedienungshäufigkeit sowie die jeweiligen Umsatzanteile seien am folgenden Beispiel dargestellt:¹⁾

Zeit	Kundenlauf in %	Umsatz in %	Bedienungs- häufigkeit in %
9.00 - 10.00 Uhr	3,5	6,5	6,8
10.00 - 11.00 "	6,9	9,5	9,4
11.00 - 12.00 "	8,6	8,9	9,3
12.00 - 13.00 "	12,4	8,7	10,5
13.00 - 14.00 "	12,9	8,1	10,7
14.00 - 15.00 "	7,7	7,8	7,9
15.00 - 16.00 "	10,3	10,3	10,5
16.00 - 17.00 "	13,4	15,4	13,6
17.00 - 18.00 "	14,8	15,6	14,2
18.00 - 18.30 "	9,5	9,2	7,1
insgesamt	100,0	100,0	100,0

Eine solche Umsatzanalyse ist ein wichtiger Beitrag der Marktforschung zur Klärung unbekannter innerbetrieblicher Faktoren.

Erst anhand dieser Analyse und der von ihr gelieferten Daten ist es möglich, Umsatz und Leistungsbereitschaft einander anzupassen und damit einen Beitrag zur Gewinnmaximierung zu liefern. Darüber hinaus ist eine Umsatzanalyse heute bei der angespannten Personalsituation unerlässlich, um mit Teilzeitbeschäftigten die notwendige Leistungsfähigkeit herstellen zu können. Auch die Regelung der Freizeit des gesamten Warenhauspersonals wird

1) Eigenerhebung des Verfassers. Durchschnitt aus einer Vollerhebung an drei Wochentagen.

bei steigender tariflicher Freizeitgewährung nur mit den Ergebnissen einer solchen Umsatzanalyse möglich sein. An dieser Stelle sei erneut darauf hingewiesen, daß mit einer Umsatzanalyse dieser Art nur eine Momentaufnahme zu einem bestimmten Zeitpunkt erfolgen kann. Erst eine ständige Beobachtung dieser ermittelten Fakten gibt die Möglichkeit, eine gleichbleibende Tendenz oder aber eine Veränderung zu erkennen. Erst mit einer solchen Umsatzbeobachtung über längere Zeiträume hinaus ist es möglich, der Unternehmensführung das Zahlenmaterial zu liefern, das erforderlich ist, um sich im Betriebsablauf an die neue Umsatzsituation anpassen zu können.

Ähnlich wie sich innerhalb der einzelnen Stunden an den verschiedenen Wochentagen Unterschiede in der Absatzleistung ergeben, lassen sich solche Schwankungen der Umsatzhöhe im saisonalen Ablauf des Geschäftsjahres für die einzelnen Warenbereiche bzw. Sortimentsgruppen feststellen. Es muß also eine weitere Aufgabe der Umsatzanalyse sein, die jahreszeitlichen Umsatzschwankungen in den Sortimentsbereichen im Vergleich zu anderen Betrieben zu ermitteln und ihre Veränderung festzustellen.¹⁾

Bei einer solchen Umsatzanalyse ist es gleichzeitig möglich, eine Bewertung des zur Verfügung stehenden Verkaufsraumes vorzunehmen. Durch Erhebung der Umsätze in den einzelnen Stunden und Tagen kann die Umsatzanalyse eine Aussage darüber liefern, welche Umsatzanteile die einzelnen Etagen der Verkaufsfläche prozentual am Gesamtumsatz haben. Die Kenntnis dieser Zahlen ist insofern von Wichtigkeit, als anhand dieser Feststellung sofort eine vorgenommene Änderung in der Aufteilung des Verkaufsraumes auf ihre positive oder negative Auswirkung auf das Gesamtergebnis, also auf den Umsatz, hin

1) Liedgens, Horst: a.a.O., S.134

beurteilt werden kann.

Hat sich anhand der Umsatzanalyse eine (oder mehrere) mehr oder weniger schwerwiegende Veränderung(en) gezeigt, dann können die Ursachen einer solchen nur durch eine Sortimentsanalyse festgestellt werden. "Jedes Unternehmen hat bestimmte Erzeugnisse oder Leistungen, die abgesetzt werden. Ob es sich dabei um Walzwerkprodukte, um Zahnpasta, um textile Meterware, um Arzneimittel, um Pfandbriefe, um das Sortiment eines Warenhauses oder einer Parfümerie handelt, stets stehen Erzeugnisse oder Leistungen einzeln oder im Sortiment im Mittelpunkt."¹⁾

Sortiment und Umsatz sind zwei Größen, die speziell im Warenhaus in wechselseitiger Beziehung stehen. Denn "dem von der Handelsware ausgehenden Einfluß muß natürlich bei der Beurteilung der Absatzbewegungen Rechnung getragen werden"²⁾. Daraus ergibt sich zwangsläufig die Notwendigkeit, Umsatz- und Sortimentsanalysen gleichzeitig bzw. in chronologischer Folge durchzuführen.

Aufgabe der Marktforschung im Warenhaus kann es nicht sein, im Rahmen einer Sortimentsanalyse die Zahl der Artikel, die Qualität und die Preisstruktur im eigenen Betrieb festzustellen. An dieser Stelle muß eine klare Arbeitsteilung zwischen Marktforschung und Einkauf erfolgen. Wie bereits ausgeführt, ist es die Aufgabe der Marktforschung, diesen Problemkreis nicht im innerbetrieblichen, sondern im außerbetrieblichen Bereich zu sehen. Außerbetrieblich heißt in diesem speziellen Falle "unter dem Blickwinkel des Verbrauchers". Notwendige Feststellungen einer solchen Sortimentsanalyse sind:

1) Meyer, Paul W.: a.a.O., S. 24/25

2) Liedgens, Horst: a.a.O., S. 71

1. der Bekanntheitsgrad der Sortimente
2. die Beurteilung derselben
 - a. im Bezug auf Sortimentsbreite und -tiefe
 - b. im Bezug auf modische Aktualität
 - c. im Bezug auf Preiswürdigkeit
3. das eigene Angebot im Vergleich mit dem der Konkurrenz

Eine solche Sortimentsanalyse kann immer nur das Ergebnis einer Primärerhebung sein. Welche Aussagekraft eine solche Analyse hat, soll am folgenden Beispiel dargestellt werden. Eine Befragung über den Bekanntheitsgrad der Sortimente in Dameneroberbekleidung eines Warenhauses A in der Stadt X¹⁾ brachte folgendes Ergebnis:²⁾

	Bekanntheitsgrad	
	Stadt	Einzugsgebiet
Damenmäntel	75 %	63 %
Kleider	76 %	65 %
Kostüme	76 %	63 %
Pullover/Strickwaren	76 %	64 %
Röcke	76 %	62 %
Blusen	77 %	63 %
Unterwäsche	77 %	63 %
Da.-Schuhe	76 %	62 %

Dieses Beispiel zeigt, daß nur etwa zwei Drittel der befragten Personen über das entsprechende Angebot des Warenhauses A in der Stadt X informiert waren. Zieht man darüber hinaus noch als Beispiel die Bekanntheit der Auswahl mit heran, so ergibt sich folgendes Ergebnis:

-
- 1) Umbenennung wegen Wahrung des Betriebsgeheimnisses
 - 2) Gesellschaft für Konsum-Markt- und Absatzforschung, Nürnberg, nicht veröffentlichte Untersuchung März 1964 (700 Frauen im Alter von 19 - 69 Jahren).

Bekanntheitsgrad der Auswahl in Damenoberbekleidung¹⁾

Warenhaus A in der Stadt X

Sortimentsbereich	Auswahl in %				
	groß	mittel	gering	unbekannt	insges.
Damenmäntel	49	35	4	12	100
Kleider	54	32	1	13	100
Kostüme	51	32	3	14	100
Pullover/Strickw.	62	25	1	12	100
Röcke	65	22	1	12	100
Blusen	66	22	-	12	100
Unterwäsche	65	22	1	12	100
Da.-Schuhe	39	42	4	15	100

Dieses Beispiel zeigt deutlich die unterschiedliche Beurteilung der Auswahl, die ihren niedrigsten Anteil bei Damenmänteln und Schuhen hat, während die größte Auswahl bei Röcken, Blusen und Unterwäsche gesehen wird. Es zeigen sich also eindeutig die Schwächen und Stärken der einzelnen Sortimentsbereiche. Untersucht man die modische Aktualität des Angebotes, so ergibt sich in der Stadt X mit + 8 %, im Einzugsbereich + 18 %, eine bessere Beurteilung zugunsten des Warenhauses A. Im Bezug auf die Preiswürdigkeit wurden bei der gleichen Untersuchung folgende Aussagen der Kunden ermittelt:

	preiswert	teuer	keine Angabe	insges.
Kaufhaus A	70 %	20 %	10 %	100 %
Kaufhaus B	80 %	10 %	10 %	100 %

Diese hier kurz dargestellten Ergebnisse sind natürlich bei einer solchen Analyse weit ausführlicher gehalten. Es ist jedoch im Rahmen dieser Untersuchung nicht mög-

1) Gesellschaft für Konsum-Markt- und Absatzforschung, Nürnberg, nicht veröffentlichte Untersuchung März 1964 (700 Frauen im Alter von 19 - 69 Jahren).

lich, eine solche detailliert darzustellen.

Die Sortimente der einzelnen Warengruppen sind in der heutigen Zeit nach Artikelgruppen und Bedarfsgruppen zusammengefaßt. Teilweise steht heute noch im Warenhaus die alte Aufteilung, die sich meist vom Rohstoff der Ware her anbot, einer neuen Sortimentsgliederung (wie z. B. "Herrenausstatter", "Damenboutique", "alles für das Kind" usw.) gegenüber.¹⁾

Aufgabe der Sortimentsanalyse wird es deshalb sein, über die bereits gestellten Aufgaben hinaus die Richtigkeit solcher Zusammenstellungen von Sortimentsgruppen zu analysieren. Damit ist aber die Aussagekraft einer solchen Sortimentsanalyse noch nicht voll erschöpft. Vielfach kommt der Kunde heute ins Warenhaus, um einen bestimmten Bedarf zu decken. Dieser Einkauf ist jedoch nicht möglich, da häufig in den verschiedensten Teilbereichen Sortimentslücken auftreten. Diese Lücken im Sortiment können einerseits auftreten infolge einer zu geringen Sortimentsbreite, andererseits aufgrund einer zu geringen Tiefe desselben. Neben diesen beiden Möglichkeiten kommt noch die versäumte Nachdisposition hinzu.

Diese Zusammenhänge aufzuzeigen ist Aufgabe der Sortimentsanalyse im Warenhaus. Anhand einer Kundenbefragung ist es möglich, einmal die Anzahl der nicht gefundenen Artikel, zum anderen die genaue Beschreibung derselben festzustellen. Welche wichtigen Hinweise für die zukünftige Sortimentsgestaltung eine solche Analyse liefert, sei an dem folgenden Beispiel dargestellt.

Auf die Frage: "Haben Sie heute in diesem Warenhaus alles

¹⁾ Vgl. Pasdermadjian, H.: a.a.O., S. 141

gefunden, was Sie kaufen oder sich ansehen wollten?" haben die Kunden zweier Warenhäuser in zwei verschiedenen Städten folgendes geantwortet:¹⁾

	Warenhaus A	Warenhaus B
alles gefunden	87 %	82 %
nicht alles gefunden	13 %	18 %
insgesamt	100 %	100 %

Von den Artikeln, die nicht gefunden wurden, waren nach der Nachprüfung in den einzelnen Abteilungen ("nicht alles gefunden" ist gleich 13 bzw. 18 %):

	Warenhaus A	Warenhaus B
in d. Abtlg. gut sichtbar	4,2 %	6,6 %
in d. Abtlg. schlecht sichtbar	0,8 %	0,8 %
Ware ist bestellt	0,9 %	0,9 %
Ware wird bestellt	0,1 %	0,3 %
ist im Lager vorhanden	0,1 %	0,3 %
wird in anderer Abtlg. geführt	-	0,3 %
Saisonartikel	0,3 %	0,3 %
wird nicht geführt	1,7 %	3,5 %
anhand der Beschreibung nicht feststellbar	5,0 %	5,0 %

Anhand dieser Ergebnisse läßt sich klar erkennen, welche wichtigen Hinweise die Marktforschung für die Sortimentsgestaltung einerseits und die Warenpräsenz andererseits zur Verfügung stellen kann. Die Notwendigkeit solcher Untersuchungen kann nicht bestritten werden. Das Erkennen von starken und schwachen Sortimentsbereichen führt auch dann zu der richtigen Erkenntnis, wenn die Ergebnisse einer solchen Untersuchung nur das "Vergangene"

1) Eigenerhebung des Verfassers. Portalbefragung in 2 Warenhäusern (200 Personen).

aufzeigen können. Jedoch erst die Kenntnis des Istzustandes macht es möglich, festgestellte Fehler bei der Neuplanung zu eliminieren.¹⁾

Denn "Über- und Untersortiment"²⁾ üben auf die Betriebsstruktur und die Geschäftsentwicklung einen ungünstigen Einfluß aus. Übersortimente verschlechtern die Wirtschaftlichkeit und erhöhen das Absatzrisiko. Das Untersortiment führt zu negativen Betriebsentwicklungen und kann bedeutende Umsatzminderungen hervorrufen.³⁾

"Es bedarf kaum längerer Erklärungen dafür, daß im Handel die Sortimentsanalyse zu den wichtigsten Aufgaben der betrieblichen Marktforschung gehört. Je größer das Sortiment wird - und der moderne Markt brachte bis heute offenbar für alle Betriebe den Zwang zur ständigen Sortimentsverbreiterung mit sich -, um so dringlicher wird es, das Sortiment aufzugliedern und die Entwicklung der einzelnen Sorten oder Artikel möglichst genau in den Griff zu bekommen."⁴⁾

Wenn im Warenhaus eine mehr oder weniger detaillierte Sortimentsanalyse durchgeführt wird, "so kann gegebenenfalls der Sortimentsaufbau dem allgemeinen Trend des Konsums angepaßt und so auf die Gesamtentwicklung des betrieblichen Absatzes Einfluß genommen werden"⁵⁾.

1) Vgl. Meyer, Paul W.: a.a.O., S. 29

2) Über- und Untersortiment ist ein in Warenhausunternehmen nicht geläufiger Begriff. Für die gleiche Erscheinung werden dort die Begriffe "Unter-" bzw. "Überläger" verwendet.

3) Vgl. Kalussis, Demetre: a.a.O., S. 91

4) Meyer, Paul W.: a.a.O., S. 29

5) Liedgens, Horst: a.a.O., S. 74

2. Marktanteile der angebotenen Waren und Dienstleistungen

Die Frage, welche Marktanteile die eigenen angebotenen Waren und Dienstleistungen haben, ist für jeden Unternehmer, sei es in Handel oder Industrie, von größter Wichtigkeit.

Besonders in der Industrie und hier speziell im Bereich der Konsumgüterindustrie sind die Ermittlung und die Kenntnisse der jeweiligen Änderung der Marktanteile, sowohl der eigenen als auch der der "Wettbewerber", zu einem nicht mehr wegzudenkenden Instrument der Unternehmensführung geworden. In diesem Zusammenhang sei auf den von der Nilson-Compagny entwickelten "Nilson-Index"¹⁾ besonders hingewiesen. Dieser Index liefert der Industrie aufgrund von regelmäßigen Erhebungen beim Handel eine Aussage über die sich auf dem Markt befindliche Menge eines bestimmten Produktes, unterteilt in die Erzeugnisse einzelner Hersteller, und deren Absatzmöglichkeit.

Betrachtet man den Marktanteil unter dem Blickwinkel des Einzelhandels und dort speziell unter dem des Warenhausunternehmens, so ist in diesem Wirtschaftsbereich die Kenntnis von Marktanteilen eine noch weithin unbekannte Größe. Dieser Umstand kann auf mehrere Gründe zurückgeführt werden. Aufgrund der Fülle der Artikel eines Warenhaussortimentes²⁾ wäre es fast undenkbar und mit einem ungeheuren Aufwand an Kapital und Zeit verbunden,

1) Bei dem Nilson-Index handelt es sich um Erhebungen, die, regelmäßig wiederholt, in ausgewählten Ladengeschäften durchgeführt werden. Anhand von Rechnungen, Lieferscheine usw. werden beim Einzelhandel Informationen über Umsatz, Preise, Lagerhaltung usw. für verschiedene Warengruppen eingeholt.

2) Die Zahl der durchschnittlich im Warenhaus geführten Sorten bzw. Artikel beläuft sich auf 32.500 Stück; vgl. Tietz, Bruno: a.a.O., S. 291

wollte man die Marktanteile für einzelne Artikel berechnen. Darüber hinaus kommt hier als hemmender Faktor hinzu, daß speziell im Warenhausbereich einzelne Sortimentsgruppen individuell variieren und mit den Warenbereichen, wie sie die amtliche Statistik aufstellt, nicht voll vergleichbar sind. Darüber hinaus muß berücksichtigt werden, daß das Warenhausunternehmen (genauso wie der übrige Einzelhandel) im Gegensatz zur Konsumgüterindustrie bei seiner Absatzleistung an den Letztverbraucher keine dazwischengeschaltete Stufe mehr kennt. Diese steht jedoch der Konsumgüterindustrie in Form des Groß- und Einzelhandels zur Verfügung. Von ihr können, wie im Falle des "Nilson-Indexes", die Informationen bezogen werden. Die Warenhäuser haben nur die Möglichkeit, die amtliche Statistik und die Aussagen der Verbraucher, also die der Kunden, heranzuziehen. Vor allem bei der amtlichen Statistik gilt es zu bedenken, daß ihre Unterlagen erst zu einem späteren Zeitraum für zurückliegende Perioden zur Verfügung stehen.

Wollte man im Warenhausbereich parallel zur Konsumgüterindustrie eine Berechnung der Marktanteile für die einzelnen Artikelgruppen und Sortimentsbereiche durchführen, dann stehen dazu als Erhebungsgrundlage nur die Einkäufe der Verbraucher, gegliedert nach Menge, Preis und Einkaufsquelle, zur Verfügung.

An dieser Stelle sei auf das Haushaltpanel der Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung hingewiesen. Mit dieser Untersuchung ist es der GfK möglich, anhand der Aussage einer repräsentativ ausgewählten Gruppe von Verbraucherhaushaltungen die gekaufte Menge eines Produktes und die Anteile der einzelnen Handelsmittler zu erfassen. Eine solche Panelforschung bietet der GfK die Möglichkeit, Aussagen zu machen über die Anteile der einzelnen Han-

delsmittler, wie Fachgeschäfte, Supermärkte, Versandhandel und Warenhäuser. Diese Unterlagen liefern zwar speziell für die Anteile der westdeutschen Warenhausgesellschaften einen gewissen Anhaltspunkt; geht man jedoch von der in der Bundesrepublik am häufigsten vorkommenden Form des Warenhausfilialbetriebes aus, so hat eine globale Aussage über die Anteile der vier großen Warenhausunternehmen nur eine begrenzte Aussagefähigkeit. Haben wir es doch bei den Warenhausgroßbetrieben je nach der Anzahl ihrer Zweigniederlassungen mit einer Vielzahl von regional unterschiedlich strukturierten Teilmärkten zu tun. Anhand der Paneluntersuchung der GFK, die sich auf die Auswertung der Aussagen von 5000 Haushaltungen in der Bundesrepublik erstreckt, können aufgrund der zu kleinen Teilmassen, die für eine regionale Unterteilung zur Verfügung stehen, keine Aussagen über die Marktanteile der Warenhausfilialen in den einzelnen Städten gemacht werden. Solche Aussagen wären nur möglich, wenn die Gesamtmasse der erfaßten Haushalte um ein wesentliches vergrößert würde. Eine solche erweiterte Untersuchung ist für die Warenhäuser zweifellos im Augenblick noch zu kostspielig. Aufgrund der bestehenden Schwierigkeiten, Marktanteile für die verschiedenen regionalen Warenhausmärkte zu errechnen, wird sich die betriebliche Marktforschung im Warenhausunternehmen anderen Möglichkeiten zuwenden müssen, um zu einer Berechnung der regionalen Marktanteile und zu einer Aussagefähigkeit für die Unternehmensführung zu kommen. Auf die Möglichkeit der Berechnung des regionalen Marktanteiles eines Warenhauses am Umsatz des Einzelhandels am gleichen Standort wurde bereits im Abschnitt "Die Warenhäuser und ihre Marktanteile"¹⁾ eingegangen.

In diesem Zusammenhang muß jedoch noch einmal auf die

1) Vgl. S. 17 ff.

Problematik der Marktanteilberechnung im Warenhausunternehmen und auf ihre Einschätzung eingegangen werden. Zu diesem Problem entwickelte das Vorstandsmitglied der Helmut Horten GmbH in Düsseldorf, Fritz Seydaack, anlässlich der Eröffnung der Horten-Zweigniederlassung in Dortmund folgende Gedanken:

"Nun sage man plötzlich, daß es nicht auf den Marktanteil der Großen im Bundesdurchschnitt ankomme, sondern daß ausschließlich die Städte interessant seien. Der Sprecher bezweifelte, daß man einen objektiven Aussagewert erhalten könne. Regionale Verhältnisse hätten die erfreuliche Eigenart, ganz spezieller Natur, ja, einmalig zu sein. Man könne sie daher nicht nach Schema F behandeln. Vor allem gelte dies für die Frage nach der Begrenzung des Einzugsgebietes. In sehr vielen Fällen, wie z. B. im Ruhrgebiet, seien Überschneidungen vorhanden, die sich in bezug auf die Kaufkraftorientierung nicht in Zahlen ausdrücken lassen. Mit zunehmender Attraktivität verändert sich außerdem das Einzugsgebiet einer City zu Lasten des konkurrierenden Einkaufszentrums. Diese marktwirtschaftlich gewollten Schwankungen, die eindeutiger Ausdruck der Wettbewerbsfreiheit seien, werde man weder regulieren können noch verhindern dürfen. Genau und exakt abgegrenzte Einzugsgebiete seien aber grundlagenmäßig unerläßliche Voraussetzung, wenn es überhaupt einen Sinn haben sollte, das Umsatzaufkommen solcher Regionen auf die Vertriebsformen aufzuteilen."¹⁾

Wenn zwar erwähnt wird, daß das Warenhaus in einer Stadt den regionalen Markt vergrößert, indem es zur höheren Attraktivität beiträgt, so ist diesem Einwand nicht zu widersprechen, auf diese Erscheinung wurde im Rahmen die-

1) Deutsche Wirtschaftsberichte (DWB) Nr. 189 vom 1.10.65, S. 2

ser Untersuchung im Fall der Stadt Neuß hingewiesen.¹⁾ Gleichwohl schließt diese Erscheinung nicht die Möglichkeit einer Marktanteilsberechnung aus. Da sich die gesteigerte Attraktivität und die zunehmende Bedeutung einer Stadt als Einkaufszentrum nicht nur auf das Warenhaus, sondern auch auf den gesamten Einzelhandel auswirken, drückt sich also letzten Endes die Höhe des gesteigerten Umsatzes in einer erhöhten Gesamtumsatzzahl aus. Aus diesem Grunde ist es von seiten der Marktforschung methodisch durchaus möglich, den Marktanteil zu berechnen. Es muß in diesem Zusammenhang jedoch noch einmal auf die besondere Eigenart der Umsatzsteuerstatistik hingewiesen werden.²⁾ Werden doch von der Umsatzsteuer nur die Betriebe erfaßt, die an diesem Platz ihren Firmensitz haben. Daher ist es notwendig, der Summe der vom ortsansässigen Einzelhandel getätigten Umsätze die der Filialbetriebe hinzuzurechnen. Erst so erhält man den Gesamtumsatz des Einzelhandels am Platze. Von diesen Werten läßt sich nun der Marktanteil eines jeden Betriebes berechnen. Dazu seien im folgenden mehrere Beispiele angeführt:³⁾

Der Umsatz des Einzelhandels in der Stadt A beträgt 240 Mio. DM. Der Umsatz der Warenhäuser und Kleinpreisgeschäfte hat die Höhe von 60 Mio. DM. Daraus errechnet sich ein Gesamtumsatz aller am Platze vertretenen Handelsbetriebe von 300 Mio. DM. So haben die Waren- und

1) Vgl. S. 87

2) Vgl. S. 76

3) Die in diesem Beispiel angeführten Zahlen sind vom Verfasser beliebig zusammengestellt. Die Verwendung von Zahlen aus der amtl. Statistik u. die getätigten Umsätze der Warenhäuser ließen Rückschlüsse auf die einzelnen Standorte zu. Aus diesem Grunde wurde auf die Verwendung von Ergebnissen der amtl. Statistik u. einer Betriebsstatistik verzichtet.

Kaufhäuser sowie Kleinpreisgeschäfte insgesamt einen Marktanteil von 20 %, das Warenhaus X mit einem Umsatz von 30 Mio. DM einen Marktanteil von 10 %, das Textilkaufhaus Y mit einem Jahresumsatz von 15 Mio. DM einen Marktanteil von 5 %, das Kleinpreisgeschäft Z mit einem Jahresumsatz von ebenfalls 15 Mio. DM einen gleich hohen Marktanteil von 5 %. Diese angeführten Beispiele zeigen deutlich eine Möglichkeit der Marktanteilsberechnung.

Eine weitere Möglichkeit der Marktanteilsberechnung und deren detaillierter Teilergebnisse ergeben sich anhand der Umrechnung der Gesamteinzelhandelsumsätze pro Kopf der Wohnbevölkerung. Unterstellt man die gleichen Zahlen wie bei dem oben gegebenen Beispiel und geht von einer Wohnbevölkerung der Stadt A von insgesamt 100 000 Personen¹⁾ aus, so beträgt der Einzelhandelsumsatz pro Kopf der Wohnbevölkerung DM 3000, der des Warenhauses DM 300 pro Einwohner. Daraus läßt sich folgende detaillierte Marktanteilsberechnung durchführen:

Umsatzanteil der Branchen in der Stadt A	Umsatzabsolut je Branche	Umsatz pro Kopf der Bevölkerung je Branche
30 % Textil	90 Mio. DM	DM 900,-
20 % Hartwaren	60 Mio. DM	DM 600,-
50 % Lebensmittel	150 Mio. DM	DM 1500,-
100% gesamt	300 Mio. DM	DM 3000,-

Eine gleichartige Berechnung für das Warenhaus X in der Stadt A bringt folgendes Ergebnis:

1) Auch diese Zahl wurde beliebig angenommen.

Umsatzanteil je Teilsortiment des Warenhauses X	Umsatzabsolut je Teilsortiment	Umsatz pro Kopf der Bevölkerung je Teilsortiment
50 % Textil	15 Mio. DM	DM 150,-
30 % Hartwaren	9 Mio. DM	DM 90,-
20 % Lebensmittel	6 Mio. DM	DM 60,-
100 % gesamt	30 Mio. DM	DM 300,-

Daraus errechnen sich für das Warenhaus X folgende Marktanteile:

Umsatz pro Kopf der Bevölkerung je Branche in der Stadt A			im Warenhaus X	Marktanteil von X in %
Textil	DM 900,-		DM 150,-	17
Hartw.	DM 600,-		DM 90,-	15
Lebensm.	DM 1500,-		DM 60,-	4
insges.	DM 3000,-		DM 300,-	10

Dieses Beispiel zeigt deutlich den unterschiedlichen Marktanteil eines Warenhauses je Sortimentsbereich gegenüber dem Gesamtanteil von 10 % am Gesamtumsatz.

Anhand dieser errechneten Umsatzanteile und der jeweiligen Ausgaben der Wohnbevölkerung je Sortimentsbereich ist es möglich, vergleichsweise die Ergebnisse der Ausgabenrechnung für die Lebenshaltungskosten eines Durchschnittsvierpersonenhaushaltes¹⁾ mit heranzuziehen.

Von Nachteil ist jedoch bei dieser Methode, daß aufgrund der Errechnungsintervalle der regional gegliederten amtlichen Statistik - und diese erscheint alle zwei Jahre - sich eine solche Marktanteilberechnung nur für weiter

1) Vgl. Veröffentlichungen über die Lebenshaltungskosten der stat. Landesämter u. des Stat. Bundesamtes in Wiesbaden, Statistisches Jahrbuch 1952 - 1965

zurückliegende Zeiträume durchführen läßt. In stetiger Folge ergeben diese Berechnungen jedoch einen Trend, anhand dessen eine Erfolgskontrolle früher eingeleiteter Maßnahmen der Geschäftsführung durchgeführt werden kann. Die Beobachtung der Marktanteile des eigenen Betriebes, also eines Warenhausunternehmens, kann nicht in der Isolierung des eigenen Betriebes gesehen werden, sondern wird ständig mit der Konkurrenzanalyse verbunden sein müssen.¹⁾ Erst die Kenntnis der Marktanteile der Mitbewerber an den einzelnen Standorten sowie der ähnlich gelagerten Betriebe insgesamt im Vergleich zum eigenen Marktanteil lassen die notwendigen Schlüsse sowohl für innerbetriebliche als auch absatzwirtschaftliche Maßnahmen zu. Gerade an diesem Punkt scheitert die betriebliche Marktforschung im Warenhausunternehmen, trotz des sehr vielfältigen eigenen statistischen Zahlenmaterials, an unzureichender Information über Daten und Meßzahlen anderer Warenhausunternehmen oder sonstiger Großbetriebe des Einzelhandels. Dieser Umstand ist, wie schon angedeutet wurde, auf die mangelnde Publikationsfreudigkeit über die Geschäftsberichte hinaus zurückzuführen.

Will die Marktforschung ihre Aufgabe, der Unternehmensleitung marktbezogene Unterlagen zu liefern, voll erfüllen, dann muß sie speziell bei der Durchleuchtung der Marktstellung der einzelnen Warenhäuser und der Konkurrenz andere Wege beschreiten. Vor allem in diesem Bereich bietet sich (im Warenhausbetrieb wie im Einzelhandelsbetrieb) die Möglichkeit, anhand von Repräsentativbefragungen in den überschaubaren Marktgebieten den Bekanntheitsgrad der einzelnen Einzelhandelsbetriebe, die Einkaufsgewohnheiten der Verbraucher zu erkunden, also auf diesem Wege den Marktanteil zu bestimmen, an.²⁾

1) Auf diesen besonderen Teilbereich der Marktforschung soll erst später eingegangen werden.

2) Vgl. Meyer, Paul W.: a.a.O., S. 33

An einigen Beispielen, die folgen, wird der Aussagewert solcher Befragungen dargestellt.¹⁾

Auf die Frage "Welche großen Kauf- und Warenhäuser kennen Sie in der Stadt X?" ergab sich folgender ungestützter Bekanntheitsgrad:

	Warenh. A	Warenh. B	Kleinpreisg. C
in der Stadt X	74 %	95 %	62 %
im Einzugsbereich	65 %	83 %	49 %

Anhand dieser Ergebnisse, die in der Stadt X für das Warenhaus B in der Stadtregion einen höheren Bekanntheitswert von + 21 %, im Einzugsbereich von + 18 % gegenüber dem Warenhaus A ausweisen, läßt sich aufgrund dieser höheren Spontannennung erkennen, daß man einen Kauf im Warenhaus A im geringeren Umfang fest einplant als im Warenhaus B.

Ähnliche Rückschlüsse lassen sich anhand der angegebenen Einkaufsintervalle der Hausfrauen der Stadt X und der der Frauen des Einzugsgebietes ziehen:

Wie lange liegt der letzte Einkauf zurück?²⁾

	Warenhaus A		Warenhaus B	
	Stadt	Einzugsgebiet	Stadt	Einzugsgebiet
bis 1 Woche	21 %	5 %	28 %	8 %
2 - 4 Wochen	18 %	10 %	23 %	16 %
2 - 3 Monate	22 %	28 %	21 %	24 %
4 Monate u. länger	9 %	14 %	7 %	14 %
weiß nicht	2 %	1 %	3 %	2 %
keine Erinnerung	28 %	42 %	18 %	36 %
insgesamt	100 %	100 %	100 %	100 %

1) Gesellschaft für Konsum-Markt- und Absatzforschung, Nürnberg, nicht veröffentlichte Untersuchung März 1964, (700 Frauen im Alter von 19 bis 69 Jahren)

2) Ergebnisse wurden der gleichen Untersuchung entnommen.

Diese Einkaufsgewohnheiten der Hausfrauen in der Stadt X zeigen deutlich, daß das Warenhaus B häufiger besucht wird als das Warenhaus A.

Zieht man darüber hinaus noch die Ergebnisse mit heran, die eine Auskunft über die Zahl der gekauften Gegenstände geben, rundet sich das Bild über die Marktsstellung bzw. die Marktanteile dieser beiden Warenhäuser in der Stadt X zusehends ab. So wurden zum Beispiel gekauft:

	Warenhaus A		Warenhaus B ¹⁾	
	Stadt	Einzugsbereich	Stadt	Einzugsbereich
Hartwaren	18 %	26 %	19 %	32 %
Textilien	60 %	70 %	59 %	60 %
Lebensmittel	22 %	4 %	22 %	8 %
insgesamt	100 %	100 %	100 %	100 %

In diesem Falle zeigt sich fast eine genaue Übereinstimmung der gekauften Mengen bei der Stadtbevölkerung. Erst die Einkaufsgewohnheiten der Landbevölkerung lassen den Unterschied zwischen beiden Warenhäusern erkennen. In diesem Zusammenhang sei noch folgendes weitere Beispiel angeführt:²⁾ "Eine Befragung von rund 300 Verbrauchern in Nürnberg im Jahre 1957 versuchte unter anderem den Ruf der einzelnen Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels zu ermitteln." Es ergab sich folgendes Ergebnis:

Einzelhandelsbetrieb	guter Ruf	schlechter Ruf	insg.
A	98 %	2 %	100 %
B	88 %	12 %	100 %
C	56 %	44 %	100 %
D	5 %	95 %	100 %

1) Gesellschaft für Konsum-Markt- und Absatzforschung
Nürnberg, nicht veröffentlichte Untersuchung März 1964
(700 Frauen im Alter von 19 bis 69 Jahren)

2) Meyer, Paul S.: a.a.O., S. 33

Auch diese Beispiele mit ihren frappierenden Unterschieden in der Beurteilung lassen Rückschlüsse auf die Marktsituation dieser Einzelhandelsbetriebe zu. Beide dargestellten Methoden, einmal die rein statistische, die sich auf die Quellen der amtlichen Statistik und der betriebseigenen Unterlagen stützt, zum anderen die Ergebnisse, die anhand von Repräsentativerhebungen ermittelt wurden, zeigen deutlich die Möglichkeiten der Marktforschung, die Stellung des Warenhausbetriebes, seiner Sortimentsbereiche im Markt zu analysieren und zu beobachten. Wie förderlich solche Unterlagen für die Geschäftspolitik besonders in absatzwirtschaftlicher Hinsicht sind, braucht wohl in der heutigen Situation des Käufermarktes nicht mehr betont zu werden.

3. Kunden und Verbraucher

Tag für Tag betreten Millionen von Käufern die Ladenlokale des Einzelhandels, ohne daß man weithin sich Gedanken über ihre Herkunft und Wünsche macht. Dieser Umstand trifft besonders für die großen Einkaufszentren, also Städte mit eigenem Einflußgebiet, zu, wo die Verbraucher von Stadt und Land ihren Bedarf decken. Im Gegensatz zum ländlichen und kleinstädtischen Einzelhandel wird in der Großstadt der Verbraucher und der Kunde immer anonym. Der kleine Kaufmann in einer Landgemeinde kennt seine Kunden, er kennt seine potentiellen Käufer. Er kann ohne besondere Hilfsmittel beobachten, wer zu der Konkurrenz geht, weshalb seine Kunden sein Geschäft nicht mehr aufsuchen. Diese Möglichkeit des persönlichen Kundenkontakts wird immer geringer mit wachsender Betriebsgröße. "Die frühere Auffassung war, Käufer und Ware deutlich abgegrenzt zu halten. Der Verkaufstisch bildete eine Schranke, die erst durch das Verkaufsgespräch mit gebührendem Zeitaufwand überwunden werden

mußte. - Die einstige Trennung zwischen Käufer einerseits und Ware und Verkäufer andererseits ist weitgehend aufgehoben. Die Ware ergießt sich gleichsam aus Schränken und Kästen auf die Verkaufstische, um von sich aus griffbereit für den Käufer zu sein."¹⁾

Beeinflußt von den modernen Betriebsformen, wie Vorwahl und Selbstbedienung, hat sich im Laufe der Entwicklung das Verhältnis Inhaber-Kunde, dann auch bei wachsender Betriebsgröße von Verkäufer-Kunde zur vollen Anonymität entwickelt. Ware und Kunde stehen sich heute weitgehend gegenüber. Dazu schreibt Lohmeier: "Zwar mag dieser und jener Verkäufer noch eine gewisse persönliche Beziehung zum Kunden haben, den er vielleicht dem Namen oder dem Ansehen nach kennt. Aber wenn es sich um langlebige Artikel handelt, die nur in größeren Zeitabständen, z. B. alle Jahre, angeschafft werden, oder wenn die Kundschaft mehr Laufkundschaft als Stammkundschaft ist, wird dieser Kontakt nicht allzu eng sein. Zudem bleibt es für die Geschäftsleitung fraglich, ob sie über diese Beziehungen überhaupt ein objektives Bild erhält. Sie steht in der Tat vor dem Problem eines anonymen Marktes."²⁾ Hinzu kommt noch, daß die traditionelle Anhänglichkeit des Käufers an sein Geschäft sich heute verflüchtigt. "Diese Unbeständigkeit in den Konsumansprüchen hat den Verbraucher zu einem unbeständigen Käufer gemacht."³⁾ "Dieser Wandel im Einkaufsverhalten des Verbrauchers zeigt, daß jetzt

1) Buddeberg, Th.: Fragen der betrieblichen Verkaufsleistung im Einzelhandel in betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Absatzwirtschaft, Betriebsführung auf neuen Wegen, herausgegeben vom Bundesverband der deutschen Industrie und dem Rationalisierungs-Kuratorium der deutschen Wirtschaft, München 1955, S. 80

2) Lohmeier, Fritz: Marktforschung für Einzelhandelsgeschäfte, in: Kleiner Almanach der Marktforschung 1963, herausgegeben v. den EMNID-Inst. Bielefeld, S. 39

3) Buddeberg, Th.: ebenda S. 86

der fluktuierende Käufer mit fluktuierenden Konsumansprüchen auftritt."¹⁾

"So versteht es sich, daß bei Geschäften, deren Marktinteresse die persönliche Kundenbeziehung überschreitet, ein echter Bedarf an Marktinformation besteht."²⁾

Dies trifft speziell für Waren- und Kaufhäuser sowie Großbetriebe des Einzelhandels zu. Mit wachsender Betriebsgröße und mit steigender Differenziertheit der Sortimente wird die Fragestellung nach dem Verbraucher einerseits und dem Kunden andererseits immer vielfältiger.

In diesem Zusammenhang ist es erforderlich, klar zwischen

1. Verbrauchern,
2. potentiellen Käufern,
3. Kunden

zu unterscheiden. Verbraucher sind alle die Bewohner, die in einem regionalen Marktgebiet eines Warenhauses ansässig sind. Potentielle Käufer, also mögliche Käufer, sind die Verbraucher, die unter Berücksichtigung aller Faktoren in der Lage sind, in diesem Warenhaus ihren Bedarf zu decken. Kunden werden sie erst, wenn sie das Warenhaus betreten und dort ihre Einkäufe tätigen. "Wo der Marktpartner anonym und der Absatzmarkt undurchsichtig ist, ist bekanntlich Marktforschung am Platze."³⁾

1) Buddeberg, Th.: Fragen der betrieblichen Verkaufsleistung im Einzelhandel in betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Absatzwirtschaft, Betriebsführung auf neuen Wegen, herausgegeben vom Bundesverband der deutsch. Industrie u. dem Rationalisierungs-Kuratorium der deutsch. Wirtschaft. Gespräche zwischen deutsch. u. amerik. Betriebsführern in Baden-Baden u. Bad Neuenahr 1953, Zusammenfassung der Vorträge u. Aussprachen, München 1955, S. 87

2) Lohmeier, Fritz: a.a.O., S. 39

3) ebenda S. 39

Während es Aufgabe der Marktforschung im Warenhaus ist, im Zusammenhang mit der Umsatzanalyse die quantitative Zahl der Kunden des Warenhauses festzustellen, treten bei der Frage nach der Käufer- bzw. Kundenstruktur die qualitativen Merkmale in den Vordergrund. "Diese Forschung wird sinnvollerweise in Form einer Sekundärauswertung an den bereits bekannten Daten anknüpfen."¹⁾

Wer aber die Struktur eines Warenhauses kennt, weiß, daß an dieser Stelle der Marktforschung so gut wie kein sekundärstatistisches Material zur Verfügung steht. Mit Einschränkung wird im Warenhaus kein Kunde bei seiner normalen Einkaufstätigkeit erfaßt. Lediglich in Sonderfällen, wie z. B. bei der Gewährung von Kredit, bei Änderung von Konfektionsteilen und bei einer Warenzustellung, kommt der Warenhausbetrieb in den Besitz der Anschrift des Kunden.

Aus diesem Adressenmaterial lassen sich zwar für die eine oder andere Spezialanalyse Anhaltspunkte entnehmen, aber nicht für die Analyse einer allgemeinen Kundenstruktur, die die Kunden des ganzen Hauses und aller Abteilungen umfaßt. In Ermangelung anderer statistischer Quellen bleibt auch in diesem Punkt nur die Primärerhebung als anwendbare Methode für die Analysierung der Kundenstruktur. Ob man diese Merkmale bei einer Befragung im eigenen Haus oder aber im Rahmen einer Haushaltsbefragung gewinnt, muß der jeweiligen speziellen Situation überlassen bleiben. Die Analyse der Kundenstruktur, also der Kunden des eigenen Hauses, wird nicht nur die soziologischen Merkmale derselben zu ermitteln haben, sondern auch an ihrer Herkunft ein eindeutiges Bild über die Größe und die Ausstrahlungskraft auf seine einzelnen Einzugsgebietssektoren geben müssen.

1) Lohmeier, Fritz: a.a.O., S. 39

Wie unterschiedlich der Anteil der Kunden aus dem Einzugsbereich in den einzelnen Warenhäusern sein kann, zeigt das folgende Beispiel:¹⁾

	Stadt	Einzugsbereich	insgesamt
Warenhaus A	40 %	60 %	100 %
Warenhaus B	60 %	40 %	100 %
Warenhaus C	50 %	50 %	100 %
Warenhaus D	80 %	20 %	100 %

Hier sei erneut auf die Untersuchung der Bundesarbeitsgemeinschaft für Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels e.V. vom Oktober 1965 hingewiesen, anhand deren es möglich war, Herkunft, Alter und Geschlecht der Kunden von insgesamt 150 Einzelhandelsbetrieben, einschließlich Kauf- und Warenhäuser, festzustellen.

Jeder aufmerksame Beobachter kann bei einem Gang durchs Warenhaus feststellen, daß der Kundenstamm aus allen Schichten der Bevölkerung sich zusammensetzt.

Wie sehr die Kundenstruktur eines Warenhauses von der eines anderen in der gleichen Stadt und von der Bevölkerung dieses Standortes abweichen kann, sei anhand der Ergebnisse einer solchen Untersuchung in den folgenden Abschnitten dargestellt:

Kundenstruktur der Warenhäuser und der Bevölkerung in X-Stadt 2)3)

Alter	Stadt	Warenhaus A	Warenhaus B
bis 25 Jahre	31,4	12,4	22,1
25 - 40 Jahre	20,9	32,6	34,2
40 - 65 Jahre	35,7	46,8	39,5
65 Jahre u. älter	12,0	8,2	4,2
	100,0	100,0	100,0

1) Eigenerhebung des Verfassers

2) Quelle: Strukturdaten der GFK, Band 1966

3) Erhebung d. Bundesarbeitsgem. f. Mittel- u. Großbetriebe d. Einzelh. in Köln: Befragung Kundenverkehr

Wie dieses Beispiel zeigt, besteht oft ein wesentlicher Unterschied zwischen den Kunden zweier verschiedener Warenhäuser. Erst die Kenntnis über die Struktur¹⁾ derselben ermöglicht es, sich der gegebenen Situation anzupassen oder aber sie sukzessive auf das gewünschte absatzwirtschaftliche Ziel hin zu verändern.

Es ist also Aufgabe der Marktforschung, bevor der Plan, ein Warenhaus zu eröffnen, verwirklicht wird, durch eine Standortanalyse die Zahl der Verbraucher und potentiellen Käufer sowohl in quantitativer wie qualitativer Hinsicht zu ermitteln. Sie ist dazu durchaus in der Lage.

Aufgabe der Geschäftsführung bzw. der Unternehmensleitung ist es, vor der Eröffnung des Hauses im Rahmen der Geschäftspolitik festzulegen, welcher Kreis dieser Verbraucher und potentiellen Käufer mehr oder weniger intensiv angesprochen werden soll, seien es die unteren, mittleren oder die gehobenen Einkommensschichten.

Die Analyse der Kundenstruktur erfüllt somit zweierlei Aufgaben: Die Feststellung des Istzustandes und eine "Erfolgskontrolle". Unter "Erfolgskontrolle" verstehen wir: Es gilt gleichzeitig zu überprüfen, inwieweit der Sollzustand, also die geplante Kundenstruktur, mit der eigentlich gegebenen, dem Istzustand, übereinstimmt. Anhand der Kundenstruktur ist es also möglich, über die ausgeführten Möglichkeiten hinaus alle die Aussagen einer Prüfung zu unterziehen, wie sie auch die Standortanalyse durchführt.

Diese Strukturdaten sind nicht zu entbehren, wenn der

1) "Das Warenhaus hat sich in den ersten Jahrzehnten nach seiner Entstehung und in seiner ersten Ausgestaltung vornehmlich auf die Kundschaft der Mittelklasse gestützt." Pasdermadjian, H.: a.a.O., S. 20

Unternehmer eine Entscheidung treffen will im Bezug auf die Größe des Hauses, seine Ausstattung, den Sortimentsaufbau und dergleichen. Erst die Kundenstrukturanalyse wird es zeigen, ob der gewünschte Erfolg eingetreten ist.

Zeigen sich anhand dieser Erfolgskontrolle abweichende Merkmale, so ist die Frage nach dem "Warum" zu klären.

Aus welchem Grunde aber gerade der durch die Analyse festgestellte, aber nicht der erwünschte Kundenkreis das Warenhaus zum Kauf aufsucht, kann nur auf das "geschaffene Firmenbild" zurückgeführt werden.

4. Das Firmenbild

Das Firmenbild, auch Image genannt, ist die Verankerung des Ansehens, der Vertrauenswürdigkeit, der Leistung eines Unternehmens im Konsumentenbewußtsein.¹⁾

"Wir möchten unter Firmenbild ein aus der Begegnung von Individuum, Gesellschaft und Firma in ihrer objektiven, innerbetrieblichen, produktionsmäßigen und werblichen Gestalt entstandenes ganzheitliches, dabei aber mehrdimensionales verfestigtes psychologisches System mit dem Charakter des typischen verstehen."²⁾

Jedes Unternehmen, ob Produktionsbetrieb, Warenhaus oder Einzelhandelsbetrieb, wird sich im Laufe seiner wirtschaftlichen Tätigkeit ein solches Firmenbild schaffen. Von diesem Bild, das sich der Verbraucher von dem Unternehmen macht,

1) Vgl. Lohmeier, Fritz: a.a.O., S. 41

2) Bergler, Reinhold: Psychologie des Marken- und Firmenbildes. Wirtschafts- u. gesellschaftskundliche Reihe, Bd. 2, Göttingen 1963, S. 18

hängt es ab, ob der "Verbraucher" "Kunde" wird. "Der Verbraucher verbindet nämlich sowohl mit jeder Geschäftsform wie auch mit jeder Branche und jedem konkreten, gleichsam individuellen Geschäft ein spezifisches Profil von Qualitätserwartungen, Niveauvorstellungen und gefühlsmäßigen Einschätzungen von Angebot, Bedienungsform und Leistungsfähigkeit. Es bestehen also in der Vorstellungswelt der Verbraucher Images."¹⁾ Eine Firma ist also auch definiert durch die Gesamtheit der mit ihr verbundenen Gefühlswerte, Sympathien, Antipathien, denn sie ist immer charakterisiert durch ihr psychologisches Umfeld, ihr Firmenbild.²⁾

Nur der Verbraucher wird als Kunde in einem Warenhaus auftreten, wenn seine Eindrücke über dieses mit seinen Vorstellungen übereinstimmen. In der Vorstellung des Kunden ist das Image eines Warenhauses oft ganz anders geprägt³⁾ wie in der Vorstellung etwa der Unternehmensleitung, es wird im Erlebnis des Verbrauchers durch eine Reihe von psychologischen Charakteristika bezeichnet und abgehoben.⁴⁾ "Ein Firmenbild im oben definierten Sinne ist ebenso wie ein Markenbild in seiner verfestigten, positiv, eventuell auch negativ akzentuierten Gestalt das erwünschte, vielleicht auch unerwünschte Endresultat eines Entwicklungs- und Erziehungsprozesses."⁵⁾

-
- 1) Meyer, Gudrun: Psychologische Aspekte der Geschäftswahl, in: Psychologische Marktanalyse, herausgegeben von Reinhold Bergler, Stuttgart 1965, S. 107
 - 2) Vgl. Bergler, Reinhold: Psychologie des Marken- und Firmenbildes, a.a.O., S. 17
 - 3) Bergler, Reinhold: Psychologische Marktanalyse, Stgt. 1965, S. 17, schreibt in diesem Zusammenhang: "Image und Wirklichkeit können dabei durchaus differieren."
 - 4) Vgl. Meyer, Gudrun: Psychologische Aspekte der Geschäftswahl, a.a.O., S. 117
 - 5) Bergler, Reinhold: Psychologie des Marken- und Firmenbildes, a.a.O., S. 87

Erst die wirkliche und gute Übereinstimmung der Geschäftspolitik mit dem "Firmenbild" bringt dem Unternehmen auch den "klingenden" Erfolg.

Es ist die Aufgabe der Marktforschung bei Differenzerscheinung des Istbildes vom Sollbild das "Warum" zu untersuchen und zu analysieren.

Besonders im Warenhausfilialbetrieb mit einer bestimmten Zahl von Filialen von unterschiedlicher Größe, Markstellung und Bedeutung wird sich das Firmenbild jeder Filiale von dem der anderen in verschiedenen Merkmalen mehr oder weniger stark unterscheiden. Aus diesen verschiedenen "Einzelimages" wird sich als die Summe dieser das Gesamtimage eines Warenhausunternehmens bilden.

Wie bereits dargestellt wurde¹⁾, kann die regionale Verteilung eines Warenhausunternehmens auf die einzelnen Bundesländer und dort auf die einzelnen Städte sehr unterschiedlich sein. Da diese Zweigniederlassungen den Marktbedingungen dieser regionalen Teilmärkte angepaßt sind, wird ein Warenhaus A in der Stadt X ein für dieses Marktgebiet optimales Image haben. Dieses Firmenbild jedoch, übertragen auf das Warenhaus B des gleichen Unternehmens in der Stadt Y, ergäbe möglicherweise ein Firmenbild, das in der Stadt Y aufgrund ihrer anders gelagerten Struktur sich absatzhemmend auswirken würde. Darum kann ein Warenhausfilialunternehmen mit Recht fragen: Bedürfen wir überhaupt im Hinblick auf eine Planung eines "Gesamtfirmenbildes"? Aufgrund der gemachten Erfahrungen des Verfassers dieser Untersuchung wird die regionale Imageforschung, also die Feststellung eines Firmenbildes am Platze und die spätere Beobachtung desselben im Hinblick auf eine positive oder negative Veränderung, der

1) Vgl. S. 25

optimale Beitrag sein, den die Marktforschung für das Warenhausunternehmen im Bezug auf die Firmenbildgestaltung liefern kann.

Will man das Firmenbild eines Warenhauses bestimmen bzw. analysieren, muß man davon ausgehen, daß sich ein solches Image aus der Summe vieler unterschiedlicher Faktoren zusammensetzt. Versucht man diese Faktoren im wesentlichen zu katalogisieren, so ergeben sich folgende Teilbereiche, die das Firmenbild eines solchen weitgehend bestimmen:¹⁾

- a. Bekanntheitsgrad
- b. Preiswürdigkeit
- c. Einkaufsverhalten
- d. Sortimentsbreite
- e. Sortimentstiefe
- f. Kundenstruktur

Die Analyse all dieser Faktoren und deren Ergebnisse fließen dann zum Firmenbild zusammen, welches das Resultat aus der Summe aller absatzwirtschaftlichen Bemühungen darstellt. Die Klärung dieser Teilanalysen muß aus folgenden Gründen angestrebt werden:

a. Bekanntheitsgrad

Die Voraussetzung jeder absatzwirtschaftlichen Tätigkeit im Warenhaus ist die Bekanntheit bzw. der Bekanntheitsgrad bei den potentiellen Kunden im regionalen Marktbereich. Der potentielle Kunde kann bei seiner Bedarfsdeckung nur solche Einzelhandelsunternehmen aufsuchen, die er kennt, mit Ausnahme der Geschäfte, die er als Passant aufsucht.

1) Vgl. Meyer, Gudrun: Psychologische Aspekte der Geschäftswahl, a.a.O., S. 114

b. Preiswürdigkeit

Gegenüber jedem dem Verbraucher bekannten Einzelhandelsunternehmen, sei es Warenhaus oder Fachgeschäft, bringt er gewisse Vorstellungen in bezug auf die Leistungsfähigkeit mit, Erwartungen also, die sein Einkaufsverhalten beeinflussen und bestimmen.

c. Einkaufsverhalten

Sowohl der Bekanntheitsgrad als auch die Preiswürdigkeit bestimmen das Einkaufsverhalten der potentiellen Kunden. Erst das Einkaufsverhalten, seine Aufteilung nach Einkaufsintervallen, zeigt, inwieweit die potentiellen Kunden zu wirklichen Kunden werden.

d. und e. Sortimentsbreite und -tiefe

Jedes Warenhausunternehmen hält ein beachtliches Angebot bereit, das fast die gesamte Bedarfsskala eines Verbrauchers abdeckt. Es wird festzustellen sein, inwieweit der potentielle Kunde und der wirkliche Kunde die Breite dieses Angebotes kennen. Aber nicht nur die Sortimentsbreite, sondern auch die Sortimentstiefe in den einzelnen Sortimentsbereichen bestimmt das Einkaufsverhalten. Von diesen Faktoren wird es abhängen, welcher Kundenkreis bereit ist, seinen Bedarf in diesem Hause zu decken.

f. Kundenstruktur

Die ermittelte Kundenstruktur ergibt einen Hinweis über den Kreis der potentiellen Kunden, die zu Kunden geworden sind, also über den Personenkreis, der das speziell zu untersuchende Warenhaus zur Bedarfsdeckung aufsucht.

Wie diese Aufstellung die zu analysierenden Teilbereiche, die im einzelnen bereits ausführlich dargestellt wurden, zu einer Aussage über das Firmenbild des jeweiligen Warenhausbetriebes zusammenschweißt, soll im folgenden an

einem Zahlenbeispiel dargestellt werden:

Firmenbild des Warenhauses A in der Stadt X im Vergleich
zum Warenhaus B¹⁾

+ = überwiegende Antworten für A		
- = überwiegende Antworten für B		
	Stadt	Einzugsbereich
modernes Gebäude	+ 62	+ 46
ungünstige Lage	+ 34	+ 14
ruhige Atmosphäre	+ 30	+ 19
übersichtliche Innenräume	+ 25	+ 27
ähnlich einem Fachgeschäft	+ 11	+ 12
schöner Erfrischungsraum	+ 11	+ 5
adrette Bedienung	+ 12	+ 7
im ganzen unsympathisch	+ 7	+ 2
geringe Auswahl	+ 5	- 1
schlechte Warenqualität	+ 4	+ 6
höfliche Bedienung	+ 3	0
sachkundige Beratung	- 1	- 4
gut geschultes Personal	- 1	- 10
reichhaltiges Warenangebot	- 3	+ 6
preiswerte Waren	- 4	- 6
gute Warenqualität	- 5	- 4
gute Parkmöglichkeiten	- 5	+ 8
im ganzen sympathisch	- 8	- 2
seriöseres Unternehmen	- 10	- 1
unübersichtl. Innenräume	- 24	- 13
Betriebsamkeit u. Unruhe	- 30	- 13
günstige Lage	- 35	- 10
traditionsreicheres Untern.	- 48	- 35
altmodisches Gebäude	+ 52	- 41
modisches Warenangebot	+ 8	+ 18

1) Gesellschaft für Konsum-Markt- und Absatzforschung,
nicht veröffentlichte Untersuchung März 1964 (700
Frauen im Alter von 19 - 69 Jahren)

Anhand dieses Beispielen zeigt es sich deutlich, wie sich das Warenhaus A im Gegensatz zum Warenhaus B aufgrund der betriebenen Geschäftspolitik ein Image geschaffen hat, das wesentlich von dem eines Warenhauses im allgemeinen abweicht und sich stark an das eines Fachgeschäftes anschließt.

Aus den Charakterisierungen dieser beiden konkurrierenden Warenhäuser werden demnach zwei deutlich voneinander abgehobene Imageprofile sichtbar. Dabei gehen vom Image des Warenhauses A Hemmungen, es zu betreten, und vom Image des Warenhauses B Faktoren aus, die seine Wahl als Einkaufsstätte unterstützen.

Erst eine solche Firmenbilduntersuchung und ihr Ergebnis erlauben ein absatzwirtschaftliches aktives Eingreifen. In diesem speziellen Falle also wird zu entscheiden sein, vorausgesetzt, das sich ergebende Firmenbild war von vornherein das Ziel der absatzwirtschaftlichen Bemühungen des Warenhausunternehmens, wie dieses Firmenbild weiter ausgebaut wird oder aber, wenn das Firmenbild, wie es sich anhand des Beispielen gezeigt hat, nicht den gewünschten Vorstellungen entspricht, dem des Warenhauses B angepaßt werden kann.

Die Kenntnis des eigenen Firmenbildes war von jeher notwendig, um die Marktstellung eines Warenhauses richtig beurteilen zu können. Während in früheren Zeiträumen, vor allem vor dem 2. Weltkrieg, das Firmenbild eines Warenhauses bedingt durch "die traditionelle Anhänglichkeit des Käufers an sein Geschäft"¹⁾ ein relativ konstanter Faktor war, unterliegt das Image eines Warenhauses in der heutigen Zeit einem schnelleren Wechsel, denn "in dem Maße, wie heute die Mode immer mehr Gebiete

1) Buddeberg, Th.: a.a.O., S. 86

beeinflußt, sind auch die Bedarfsansprüche der Verbraucher überaus elastisch und modeempfindlich geworden¹⁾.

Dieses veränderte Verbraucherverhalten zeigt sich auch bei der Wahl und bei der Beurteilung der Einkaufsstätte. Ähnlich wie beim Markenartikel zeigt sich beim Warenhaus eine abnehmende "Markentreue". Der Käufer unterscheidet und bevorzugt ganz bewußt diejenigen Geschäfte, die seinen neuen Einkaufsansprüchen entsprechen.

"Die Entscheidung für den Einkauf einer bestimmten Ware fällt aufgrund von Imagefaktoren, d. h. Imageprofile des gewünschten Konsumgutes und Image des Einkaufsortes müssen erlebnismäßig kongruent sein und außerdem in positiver Korrespondenz zum psychologischen Konsumententyp stehen."²⁾

Auch unter den City-Geschäften selbst wird diese Unterscheidung deutlicher als früher seitens des Käufers getroffen. "Konkret bedeutet das, daß für den Einkauf eines Damenmantels ein Geschäft als geeignet angesehen wird, das mit dem Kleidungsstück, mit dem gewünschten Qualitätsprofil oder Preisprofil in den inneren Zusammenhang gebracht wird. Das gilt analog für alle Sortimente. Das Geschäft, in dem der Mantel gekauft wurde, muß demnach nicht das gleiche sein, das man aufsucht, wenn man einen Pullover oder sonstige Bekleidungsstücke kauft."³⁾

Diese Geschäftswahl bezieht sich nicht so sehr auf die Größe des Betriebes, sondern auf die betriebliche Leistungsform im Verkauf. Dabei zeigen auch solche Geschäfte,

1) Buddeberg, Th.: a.a.O., S. 86

2) Meyer, Gudrun: Psychologische Aspekte der Geschäftswahl, a.a.O., S. 106

3) ebenda S. 111

die noch als durchaus mittelständig angesprochen werden können, eine besondere Anziehungskraft auf den Käufer, wenn sie diese ungebundene, bequeme und vielseitig übersichtliche Einkaufsmöglichkeit bieten.

Entsprechend ist es begründet, daß Spezialgeschäfte mit bestimmten Warensortimenten immer mehr bevorzugt werden; denn auch hier werden die gleichen Anforderungen des Käufers erfüllt, daß nämlich eine breite Übersicht bequem und modisch vergleichbar schnell möglich ist. "Dagegen finden diejenigen zahlreichen Geschäfte, die in ihrer Verkaufsleistung keinen auf eine betriebsbezogene Käuferschaft geprägten Stil haben, immer geringere Beachtung. Wenn ein Fachgeschäft nicht weiß, an wen es verkauft, weiß es auch nicht, was und wie es verkaufen soll, denn feilhalten beliebiger Ware ist keine betriebliche Verkaufsleistung."¹⁾

Überträgt man das hier gezeichnete Bild auf das Warenhausunternehmen mit dem weitgehend "anonymen Käufer", dem Sortiment, das weite Bedarfsgruppen in verschiedenen Abteilungen umfaßt, dann erkennt man auch, wie notwendig es ist, ständig das Firmenbild zu überwachen. Nur die Warenhäuser, die sich in der Zukunft dem gewandelten Verbraucherverhalten anpassen, die ihren eigenen Stil finden und bewußt eine ausgewählte Verbrauchergruppe ansprechen, werden dem wachsenden Wettbewerb innerhalb des Einzelhandels in Zukunft gewachsen sein.

"Zwischen der 'Kollektion' eines Herstellers und dem Sortiment des einschlägigen Handels bestehen beachtliche Unterschiede. Trotzdem ist vielfach der Name eines Handelsbetriebes für dieses Unternehmen dasselbe, wie die

1) Buddeberg, Th.: a.a.O., S. 87

Marke für den Hersteller." ¹⁾

So wie der Markenartikel eine einheitliche absatzwirtschaftliche Konzeption verlangt, die trotzdem so beweglich sein muß, daß das jeweilige Markenbild neuen Wettbewerbssituationen standhalten kann, so wird das Warenhausunternehmen ein Firmenbild gleich einer Marke schaffen müssen, das sich fest in das Bewußtsein des Verbrauchers einfügt.

Der ständige Wandel erfordert eine ständige und eingehende Beobachtung um so mehr, als auch die Fluktuation im Verbraucherverhalten wieder zu anderen Einkaufsgewohnheiten mit neuen Anforderungen an die betriebliche Verkaufsleistung führen kann. ²⁾

Diesen möglichen neuen Marktsituationen wird sich auch das jeweilige Firmenbild eines Warenhauses anpassen müssen. "Für diese Aufgaben der Anpassung an einen neuen Markt, für den Vergleiche in der Vergangenheit fehlen, ist Marketing das Stichwort. Marketing ist die Methode der Gewinnerzielung über den Absatz marktgerechter Leistungen. -- Marketing ist ohne die Anwendung des breiten Instrumentariums moderner Forschung undenkbar." ³⁾

5. Die Werbung

Werbung und Marktforschung sind zwei Teilbereiche eines jeden Betriebes, die in unmittelbarer Beziehung zueinander stehen. Aufgabe der Marktforschung ist es, in diesem

1) Meyer, Paul W.: a.a.O., S. 33

2) Vgl. Buddeberg, Th.: a.a.O., S. 88

3) Meyer, Paul W.: Die Absatzwirtschaft im Jahre 1970, in: Jahrbuch der Absatz- u. Verbrauchsforschung, 10. Jahrgang, Heft 3/64 Nürnberg, S. 222

Zusammenhang auch für die Werbung im Rahmen der Werbeforschung unbekannte Zusammenhänge zu klären. Ebenso wie die Marktforschung steht auch die Werbung im Einzelhandel vor wesentlich anderen Aufgaben als in der Industrie.¹⁾ Aufgrund der Gebundenheit durch seinen Standort und die jeweilige Begrenzung auf einen regionalen Markt wird die Werbung für das Einzelhandelsunternehmen und damit auch für ein Warenhaus sich auf den regionalen Markt beschränken, also die Werbung in überregionalen Zeitungen die Ausnahme bilden.²⁾

Um die besonderen Aufgaben bzw. die andersschichtig gelagerten Werbeaufwendungen im Einzelhandel und somit auch im Warenhaus zu sehen, scheint es zunächst erforderlich, anhand einer vergleichenden Betrachtung die Verteilung der Werbemittel in Industrie und Handel näher zu analysieren.

"Im Durchschnitt ergibt sich im Einzelhandel ein Anteil der Werbekosten am Umsatz von ca. 1 %."³⁾ Dieser Anteil läßt zunächst auf eine relativ geringe Werbeaktivität des Handels schließen. Die folgende Übersicht, der eine Erhebung des Ifo-Institutes aus dem Jahre 1956 zugrunde liegt, zeigt diese Unterschiede sehr deutlich.

1) Fleck, Wolfgang: Marktforschung und Werbung im Einzelhandel, in: Blätter des Genossenschaftswesens, Bonn, Jahrg. 108, 1962, Nr. 14, S. 234 - 237

2) In diesem Zusammenhang sei erwähnt, daß die Helmut Horten GmbH Düsseldorf für bestimmte Bereiche der Damen-Oberbekleidung in der Zeitschrift "Moderne Frau" überregional für ihre "Horten-Filialen" wirbt.

3) Meyer, Paul W.: a.a.O.; S. 99

Verteilung der Werbekosten auf Werbemittel¹⁾

Werbemittel	Einzelhandel	Versandhandel	Großhandel	Industrie
Anzeigen	32,4 %	11,8 %	18,7 %	27,8 %
Drucksachen	25,5 %	54,0 %	28,0 %	25,5 %
Innenwerbung (Schaufenster, Innenräume)	19,3 %	0,6 %	2,3 %	1,7 %
Außenwerbung	6,1 %	0,0 %	-	2,3 %
Werbegeschenke	3,9 %	1,8 %	35,5 %	17,9 %
Kinowerbung	3,2 %	0,6 %	0,3 %	0,8 %
Messen und Ausstellungen	0,8 %	0,6 %	4,8 %	11,5 %
Funkwerbung	0,2 %	1,6 %	0,9 %	0,4 %
verschiedenes	8,6 %	29,0 %	9,5 %	12,1 %
Gesamtkosten	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Geht man davon aus, daß der Einzelhandel ebenso wie ein Warenhausunternehmen seine Kunden durch Anzeigenwerbung anspricht, so ergibt sich für die Marktforschung, im Rahmen der Media-Forschung im Gegensatz zu anderen Wirtschaftsbereichen, die Streubereiche der regionalen Zeitungen zu analysieren und diese für eine optimale Werbeaussage mit der Größe des für ein bestimmtes Warenhaus ermittelten Einzugsgebietes in Einklang zu bringen. Eine weitere Aufgabe der Marktforschung ist die Frage nach der Struktur der Leser dieser regionalen Zeitungen. In diesem Zusammenhang erhebt sich weiterhin die Frage nach der Übereinstimmung von Leserstruktur und Kundenstruktur bzw. die Frage, mit welchem Werbeträger, also mit welcher Tageszeitung erreicht man mit der Werbung am besten die bisherigen Kunden und wie die potentiellen oder möglichen Kunden. Im Warenhaus wie im Einzelhandel sind nun

1) Erhebung des Ifo-Institutes aus dem Jahre 1956, zitiert nach: Fleck, Wolfgang: Marktforschung und Werbung im Einzelhandel, a.a.O., S. 234 - 237

einmal die Schaufenster das Werbemittel, das die stärksten Impulse dem Verbraucher übermittelt (vgl. obige Tabelle).

Wie stark eine Schaufensterwerbung sein kann, soll am folgenden Beispiel dargestellt werden: Bei einer Überprüfung der Werbeimpulse der Schaufenster hat sich ergeben, daß je nach unterschiedlicher Abteilung der prozentuale Anteil der Kunden, die aufgrund der Schaufensterwerbung die Abteilung besucht haben, je nach angebotener Ware zwischen 9 % und 12 % gelegen hat.¹⁾

Gerade das Schaufenster ist ein Werbemittel, das in seiner Bedeutung oftmals unterschätzt wird. Die Marktforschung wird also zu untersuchen haben, welche Werbewirkung solche Schaufenster haben, in welchen Intervallen die Kunden bzw. die potentiellen Kunden an diesen Schaufenstern vorbeikommen und sich aufgrund der Auslagen über das Angebot informieren. Nur so ist es möglich, ein richtiges Intervall für den Dekorationswechsel zu finden und mit der Schaufensterwerbung den besten Werbeerfolg erzielen zu können. Ebenso wie auch sonst in der Wirtschaft stellt sich auch für das Warenhausunternehmen innerhalb der Werbeforschung die Frage nach dem Werbeerfolg.

Wenn man auch allgemein feststellen kann, "es wird sich wohl nie genau ermöglichen lassen, festzustellen, welcher Anteil am Absatzerfolg der Werbung oder einzelnen Werbemitteln zukommt"²⁾, so ist es doch die Frage, die vom Unternehmer immer wieder gestellt wird. Während man im Versandhandel aufgrund der Kataloge und der Bestellungen,

1) Eigenerhebung des Verfassers

2) Bergler, Georg, u. Schäfer, Erich: Um die Zukunft der deutschen Absatzwirtschaft, Berlin 1936, S. 23

die meist auf Lochkarten erfaßt werden, eine der besten Möglichkeiten überhaupt besitzt, eine Werbeerfolgskontrolle zu konstruieren, ist diese in einem Warenhausunternehmen noch schwieriger als in allen anderen Wirtschaftsbereichen.

Eine Möglichkeit, die Werbeimpulse eines Werbemittels zu testen und ihren Anteil im Vergleich zu anderen Kaufimpulsen (wie z. B. Schaufensterauslagen, Innendekoration, Warenauslage, preiswertes Angebot und Von-Mund-zu-Mund-Werbung) zu analysieren, gibt die Kundenbefragung. Welche Ergebnisse und Aufschlüsse über die Werbewirkung eines Prospektes für Bademoden, als Zeitungsbeilage gestreut, anhand einer Kundenbefragung ermittelt werden konnten, soll am folgenden Beispiel gezeigt werden.

Befragung der Kunden in einer Bademodenabteilung des Warenhauses A in der Stadt X und des Warenhauses B in der Stadt Y 1)2)3)

Anlaß	Ergebnisse in %	
	Warenhaus A	Warenhaus B
Inserat/Prospekt	19	20
Schaufensterauslage	9	2
Innendekoration	-	4
Empfehlung	4	2
preiswertes Angebot	1	2
gute Qualität	2	1
breite Auswahl	10	7
Bedarf	12	21
Stammkunden	14	14
gute Bedienung	8	8
Information	20	15
sonstige	1	4
insgesamt	100	100

- 1) Wegen Wahrung des Betriebsgeheimnisses wurden die Namen vom Verfasser geändert.
- 2) Beide Warenhäuser hatten die gleichen Bedingungen, der Prospekt wurde zum gleichen Termin gestreut.
- 3) Die Befragung erfolgte über 5 Tage nach dem Streutetermin (500 Fälle); die hier aufgezeigten Werte sind Durchschnittswerte des jeweiligen Hausergebnisses v. 5 Tagen.

"Der Erfolg der Gesamtwerbung wird vornehmlich am Umsatz gemessen."¹⁾ Geht man davon aus, so ergeben sich verschiedene Möglichkeiten. Seyffert²⁾ schlägt deshalb vor, den Vergleich der Umsatzzahlen eines bestimmten Jahres mit denen des Vorjahres durchzuführen. Er nennt das Ergebnis eines solchen Vergleiches "Mehrerfolg". Diese Art und Weise des Umsatzvergleiches ist im Einzelhandel und besonders im Warenhausunternehmen eine ständige Einrichtung, den Geschäftserfolg zu kontrollieren. Einen Werbeerfolg daraus zu ermitteln, scheint nicht möglich, da neben der Werbung, besonders im Warenhaus, zu viele andere Faktoren, wie Kundenlauf, Witterung, Wochentag, Monatsanfang und -ende, Angebote der Mitbewerber, eine Rolle spielen, die sich bei der Erfolgsrechnung dieser Art nicht eliminieren lassen. Baut man den Werbeerfolg auf einer Art Inventur auf, indem man nach Abschluß des Werbezeitraumes die abgeflossene Ware ermittelt, erhält man zwar über verkaufte Stückzahlen eine Aussage, aber nicht über den Werbeerfolg. Denn bei einer solchen Erhebung bleiben alle anderen Einflüsse, die von einer Werbung ausgegangen sind, unberücksichtigt. Unterstellt man, ein Warenhausunternehmen habe in der regionalen Tageszeitung anhand eines Inserates einen Artikel der Damenkonfektion besonders herausgestellt; mißt man nach einem Zeitraum die verkaufte Ware, ermittelt man also die verkauften Stückzahlen, dann werden alle anderen gleichen bzw. ähnlichen Artikel bei der Bestimmung des Werbeerfolges unberücksichtigt gelassen, da es möglich ist, daß der eine oder andere Kunde, der aufgrund dieses Inserates zum Einkauf kam, nicht den angebotenen Artikel, sondern einen ähnlichen kaufte. Auch kann der übrige Umsatz, der mit diesem Kunden zusätzlich noch in anderen Abteilungen

1) Gogarten, Erich: Die Werbeplanung der Unternehmung, Diss. Frankfurt. 1936, S. 148

2) Seyffert, Rudolf: a.a.O., S. 234

gemacht wurde, nicht mehr bei dieser Art der Erfolgsrechnung erfaßt werden. Würde man sich aber darauf beschränken, nach der von Seyffert vorgeschlagenen Methode nur eine Vergleichsrechnung für den gesamten Umsatz eines Warenhauses zu früheren Zeiträumen durchzuführen, so ist das bei einer Artikelwerbung eine falsche Bezugsgröße.

"Das ist schon deshalb nicht möglich, weil die Wirkung ein und derselben Werbemaßnahme kurz oder lang anhält und weil sie Kaufhandlungen zu den unterschiedlichsten Zeitpunkten auslöst."¹⁾

Die Werbeforschung also, eine Teilaufgabe der Marktforschung im Warenhausunternehmen, steht damit sehr schnell an den Grenzen ihrer Möglichkeiten. Da sich die Werbung eines Warenhausunternehmens in vielfältiger Weise über Schaufensterwerbung, Innendekoration, Warenaufbau bis zur Inseratenwerbung erstreckt, ist die Werbeerfolgskontrolle im Warenhausunternehmen auch als ein Teil der Imageforschung anzusehen. In der Änderung eines solchen wird sich der gesamte Werbeerfolg am deutlichsten niederschlagen.

6. Der Wettbewerb

Der ständig wachsende Wettbewerb innerhalb des Handels, der sich vor allem in dem Ausbau der Marktanteile der einzelnen Betriebsformen des Einzelhandels widerspiegelt, bedingt, daß die Konkurrenzforschung als wichtige Aufgabe der Marktforschung zukommt.

Unter "Konkurrenz" ist nicht nur die Konkurrenz der Warenhäuser untereinander, sondern auch die Konkurrenz

¹⁾ Bergler, Georg: Beiträge zur Absatz- und Verbrauchsforschung, a.a.O., S. 166

zwischen Warenhaus und Einzelhandel zu verstehen.¹⁾

Hier greift die Marktforschung ein mit ihrer "Konkurrenzanalyse". Sie beginnt bei der Beobachtung des konkurrierenden Angebotes und endet bei der Beobachtung der Veränderung der Marktanteile.

Das Angebot des Mitbewerbers ist aber nicht nur unter dem Blickpunkt der Preisgestaltung zu sehen, sondern auch unter dem der Sortimentsgestaltung (der Sortimentstiefe und Sortimentsbreite). Die Wettbewerbsforschung erstreckt sich darüber hinaus auch auf die Standorte der Mitbewerber, ihre Werbung, ihre Aktionen und sonstigen Verkaufsveranstaltungen.

Aufgabe der Marktforschung muß es deshalb sein, die Unternehmensleitung über die Tätigkeit der Mitbewerber auf dem laufenden zu halten.

Die Möglichkeit, die Veränderung des Wettbewerbes im Handel - also der Betriebsformen desselben und der einzelnen Betriebsgrößen untereinander - festzustellen, gelingt nur über die Berechnung der Marktanteile der einzelnen Gruppen am Gesamtumsatz des Einzelhandels. An dieser Stelle ergibt sich wiederum die Schwierigkeit, für den Handel regionale Marktanteile errechnen zu müssen, da die Wettbewerbssituation an jedem Platz bzw. in jeder Stadt eine strukturell andere sein wird bzw. ist.

Mit der von der Marktforschung durchgeführten Wettbewerbsforschung ist es dem einzelnen Unternehmen möglich, gleichsam wie an einem Barometer die Umwelteinflüsse ablesen zu können. Gerade beim Warenhausunternehmen darf nicht unberücksichtigt bleiben, daß diese Wettbewerbs-

1) Vgl. Pasdermadjian, H.: a.a.O., S. 127 ff.

beobachtung sich über den stationären Handel hinaus auch auf den Versandhandel erstrecken muß, da gerade dem Warenhausunternehmen von dieser Seite her Marktanteile verlorengehen können.

Geht man jedoch davon aus, daß auch der Versandhandel eigene Warenhäuser unterhält, wie dies bei den Firmen Neckermann, Quelle und Schwab der Fall ist, so sind die Probleme völlig anders gelagert.

Die Wettbewerbsbeobachtung verknüpft sich im Warenhausbetrieb eng mit der Standortforschung, denn von der Intensität des Wettbewerbes wird auch im wesentlichen die Planung des Unternehmens im Bezug auf seine Expansionspolitik vom Wettbewerb beeinflußt, so daß die Standortforschung, also die Sicherung optimaler Standorte, von der Wettbewerbsforschung beeinflußt wird bzw. von dieser sogar abhängig ist.

Die Konkurrenzforschung ist als Teilgebiet der Marktforschung sehr umfangreich. Es ist im Rahmen dieser Untersuchung nicht möglich, alle anfallenden praktischen Aufgaben im Detail darzustellen. Es kann vielmehr festgehalten werden, daß die Beobachtung der Konkurrenz mit zu den wichtigsten Aufgaben der Marktforschung der Warenhäuser gehört, wenn diese nicht ihre Bedeutung beim Verbraucher verlieren wollen.

IV. Die spezifischen Aufgaben der Marktforschung im Warenhausunternehmen

1. Im Gegensatz zum übrigen Einzelhandel

Es ist nützlich, sich noch einmal die Struktur des gesamten Einzelhandels in der Bundesrepublik vor Augen zu

führen. Es ergibt sich folgendes Bild:

Umsatzgrößenklassen	Anzahl in %	Umsatzanteil in %
12 500 DM - 100 000 DM	53,9	11,5
100 000 DM - 250 000 DM	30,4	20,0
250 000 DM - 1 Mio. DM	13,6	24,1
1 Mio. DM - 25 Mio. DM	2,0	23,7
25 Mio. DM und mehr	0,04	20,7

Aus dieser Tabelle geht klar hervor, daß im Jahre 1962 97,9 % der ganzen Einzelhandelsbetriebe mit einem Umsatzanteil von 55,6 % der Umsatzgrößenklassen von 12 500 DM - 1 Mio. DM zuzuordnen sind. Für sie kommt eine Marktforschung, wie sie sich das Warenhaus leisten muß, nicht in Frage.

Ein Einzelhandelsbetrieb dieser Größenordnung steht zwar genau wie der Großbetrieb in seinem eigenen regionalen Marktgebiet im Wettbewerb mit anderen Einzelhandelsbetrieben, aber die sich daraus ergebenden Konsequenzen sind nicht so vielschichtig gelagert (wie in einem Warenhausbetrieb), daß sie der wissenschaftlichen Marktanalyse bedürfen. Zwar soll damit die Möglichkeit der ständigen Marktorientierung keineswegs verneint werden.

Der wesentliche Unterschied einer Marktforschung im kleineren Einzelhandelsbetrieb im Gegensatz zum Warenhaus beruht auf dem völlig unterschiedlichen Sortimentsaufbau. Ein Fachgeschäft, das dem Verbraucher ein begrenztes Sortiment - das einer Branche - anbietet und das in einer möglichst breiten Auswahl, wird ein anderes absatzwirtschaftliches Programm oder Marketing-Konzept entwickeln müssen als ein Warenhaus mit seinem Motto: "Alles unter einem Dach". Bei einem Warenhaus kommt noch die unterschiedliche Handelsleistung - Massenartikel und Niveauanhebung, also das "trading up" - hinzu.

Damit ergibt sich im Warenhaus heute eine bewußte Differenzierung der absatzwirtschaftlichen Leistung von Abteilung zu Abteilung. Sie erstreckt sich vom Supermarkt in Selbstbedienung über die Strumpf Abteilung in Vorwahl, die Depots in der Kosmetikabteilung bis hin zum Herrenausstatter und der "shop in the shop"-Idee.¹⁾

Wie bereits dargestellt, fällt die Entscheidung beim Einkauf aufgrund von Imagefaktoren, d. h. "Imageprofile des gewünschten Konsumgutes und Image des Einkaufsortes müssen erlebnismäßig kongruent sein und außerdem in positiver Korrespondenz zum psychologischen Konsumententyp stehen"²⁾. Das heißt: Die Marketing-Konzeptionen in den einzelnen Warenbereichen müssen so aufeinander abgestimmt sein, daß sie sich nicht in ihrer Wirkung aufheben bzw. negativ beeinflussen, sondern unter Berücksichtigung eines Gesamtimages als Summe vieler Teilkonzeptionen sowohl ein optimales Marketing-Programm als auch das beste Imageprofil ergeben.

Diese Vielschichtigkeit der absatzwirtschaftlichen Leistung des Warenhauses mit seiner Angebotsbreite im Gegensatz zum Fachgeschäft macht eine in gleicher Form vielgestaltigere und breitere Marktforschung notwendig, als sie im Falle des Fachgeschäftes notwendig ist.

Mit wachsender Betriebsgröße und zunehmender Sortimentsbreite wird sich dieser Unterschied zwischen Einzelhandelsbetrieb herkömmlicher Art und dem Warenhaus sowohl in Hinsicht auf die absatzwirtschaftliche Leistung als auch auf die Marktforschung nivellieren.

1) Vgl. Halstead, P. K.: Neues As im Spiel um Kunden, in: "Moderner Markt", 5/1966, S. 14; hier heißt es: "Der Shop ist nichts anderes als eine Art Fachgeschäft im Warenhaus."

2) Meyer, Gudrun: Psychologische Aspekte der Geschäftswahl, a.a.O., S. 106

Dieser Unterschied ergibt sich aber nicht nur in der Aufgabenstellung, sondern auch in der Durchführung.

Die Marktanalyse und die Marktbeobachtung werden bei der Betriebsgrößenordnung des Fachgeschäftes vom Inhaber zu-
meist nur intuitiv durchgeführt und durchgeführt werden können, da der Inhaber auf dem Gebiet der Marktforschung keine wissenschaftlichen Vorkenntnisse besitzt; auch fehlt ihm das Geld, eine Analyse von fremder Hand erstellen zu lassen. Immer mehr jedoch schließen sich die Kleinhandelsbetriebe zu Ketten und Einkaufsverbänden zusammen, vor allem auf dem Lebensmittelsektor. Auf dieser Ebene nun ist die Möglichkeit einer Einzelhandelsmarktforschung durchaus gegeben.

Eine Marktforschung dieser Art im Einzelhandel wird sich nicht nur von der Institution her, sondern auch von der Aufgabenstellung her von der Marktforschung im Warenhausunternehmen deutlich unterscheiden.

Wie es sich in den vorausgegangenen Abschnitten gezeigt hat, erstreckt sich die Marktforschung im Warenhausbereich über eine breite Skala (Marktanalyse, Durchleuchtung verschiedener regionaler Märkte, Sortiments- und Imageforschung, Werbeerfolgskontrolle, dazu Wettbewerbs- und Konjunkturbeobachtung).

Bei einer Verbundmarktforschung für kleinere Einzelhandelsbetriebe wird sich diese Aufgabenstellung schwerpunktartig auf eine Branchen- und Konjunkturbeobachtung zwangsmäßig verlagern.

Beobachtung des Konsumentenverhaltens, Analysen der Einkaufsgewohnheiten können wichtige Hinweise für den jeweiligen Einzelhandelsbetrieb sein. Erst mit wachsender Aufgeschlossenheit der allgemeinen Betriebsberatung ge-

genüber wird auch die Aufgeschlossenheit der Einzelhandelsbetriebe gegenüber einer marktbezogenen Beratung, wie sie die Marktforschung darstellt, größer werden. In diesem Zusammenhang sei auf die Tätigkeit der Beratungsstelle des Einzelhandels in Köln hingewiesen, die sich vor allem auf eine innerbetriebliche Beratung beschränkt. Betrachtet man als nächste Gruppe die Einzelhandelsunternehmen, die heute weitgehend als Mittel- und Großbetriebe bezeichnet werden, zu der auch alle mittelständischen Kauf- und Warenhäuser gehören, so wird man im Bezug auf die Marktforschung feststellen müssen, daß die Aufgaben die gleichen sind wie bei den Warenhausfilialunternehmen; jedoch beschränkt sich die Marktforschung auf dieser Ebene mehr auf die Durchführung regionaler Analysen. Am besten treten im Bedarfsfalle in diesem Bereich die Institute in Tätigkeit, da die Voraussetzungen für eine betriebliche Marktforschung vielfach nicht gegeben sind.

Greift man aus dieser Gruppe von Betrieben einmal die Filialunternehmen heraus - seien es Supermärkte, Warenhäuser, Textilkaufhäuser, Discontläden, Bekleidungshäuser usw. -, so wird man im Vergleich zum Warenhausfilialunternehmen in der Aufgabenstellung keine Unterschiede mehr finden. Die Art und Weise, dieser Aufgabenstellung gerecht zu werden, wird sich von Fall zu Fall den besonderen Eigenheiten des speziellen Unternehmens anpassen müssen.

Faßt man die spezifischen Aufgaben der Marktforschung im Warenhaus im Gegensatz zum übrigen Einzelhandel zusammen, so kann gesagt werden: Die Warenhausgesellschaften der Bundesrepublik bedienen sich zur Zeit alle - mit einer Ausnahme - der Marktforschung, sei es einer innerbetrieblichen oder einer institutionellen oder beider gemeinsam. Der Einzelhandel nimmt aufs große

Ganze gesehen jedoch nur in sehr geringem Maße die Marktforschung in seinen Dienst.

2. Im Gegensatz zur Industrie

So wie sich Unterschiede zwischen den spezifischen Aufgaben der Marktforschung im Warenhausunternehmen und im übrigen Einzelhandel ergeben haben, bestehen solche zwischen Industrie- und Warenhausunternehmen in noch stärkerer Form.

Diese Unterscheidung ergibt sich in noch größerem Maße, wenn man die unterschiedlichen Belange der Industrie in ihrem weiten Spannungsfeld, beginnend bei der Grundstoffindustrie und endend bei der Konsumgüterindustrie, vor Augen hat.

Der erste wesentliche Unterschied ergibt sich schon aus der verschiedenen Stellung von "Industriebetrieb" einerseits und "Warenhaus als Betrieb des Einzelhandels" andererseits innerhalb der gesamten Wirtschaft. "Jedes Unternehmen hat bestimmte Erzeugnisse oder Leistungen, die abgesetzt werden. Ob es sich dabei um Walzwerkprodukte, Zahnpasta, textile Meterware, um Arzneimitteln, um Pfandbriefe, um das Sortiment eines Warenhauses oder einer Parfümerie handelt, stets stehen Erzeugnisse oder Leistungen einzeln oder im Sortiment im Mittelpunkt."¹⁾ Gerade an dieser Stelle werden die unterschiedlichen Aufgaben der "Marktforschung im Warenhaus" als Unternehmen des Einzelhandels und des Industrieunternehmens sichtbar. Meyer sagt dazu mit Recht: Hier "stehen stets Erzeugnisse oder Leistungen einzeln oder im Sortiment im Mittelpunkt". Diese Feststellung mag, soweit sie sich auf die Industrie

1) Meyer, Paul W.: a.a.O., S. 24/25

beschränkt, voll zutreffen. Bei der industriellen Marktforschung wird also das Erzeugnis einzeln oder aber das Sortiment als die Summe aller Einzelprodukte im Vordergrund stehen und ihre Marktstellung zu untersuchen sein. Ein solches Sortiment kann nie im Zusammenhang als Ganzes gesehen werden, sondern jeder Artikel innerhalb desselben wird prozentual unterschiedlich starke Anteile haben. Die Marktstellung eines Industrieunternehmens wird immer abhängig sein von der Marktstellung seiner einzelnen von ihm produzierten Artikel, wobei die Sortimentsbreite sowie die Sortimentstiefe auf die Marktstellung der einzelnen Artikel keinen wesentlichen Einfluß haben.

Im Gegensatz dazu bildet das Sortiment eines Warenhauses oder jedes anderen Einzelhandelsbetriebes als ein "geschlossenes Ganzes" die Grundlage für den geschäftlichen Erfolg. Von der Sortimentszusammensetzung, also von der Breite des Sortiments, den angebotenen Warengruppen, und der Tiefe des Sortimentes, der Auswahl, wird es abhängig sein, welchen Marktanteil dieses Sortiment des Warenhausunternehmens in seinem regionalen Markt findet.

Die Möglichkeiten der Marktforschung sind auf dem Gebiet des Handels begrenzter als auf dem Verteilungssektor.¹⁾

Gerade im Verteilungssektor spielen die "unfaßbaren" Elemente eine große Rolle. Die Vielfalt der ihm innewohnenden Faktoren, die unterschiedlichen Motive und, im Falle der Warenhäuser, der komplizierte Sortimentsaufbau erschweren die Anwendung der Methoden der Marktforschung.

Einfache Beziehungen zwischen Ursache und Wirkung sind

1) Vgl. Pasdermadjian, H.: a.a.O., S. 184

hier oft schwieriger festzustellen, da Veränderungen und Ergebnisse auf diesem Gebiete gewöhnlich nicht durch die Wirksamkeit eines Faktors, sondern durch die kombinatorische Wirkung mehrerer Faktoren verursacht werden. Hinzu kommt, daß sich sehr selten die gleichen Kombinationen in ihrer Auswirkung wiederholen.

Das breite Sortiment der Warenhäuser mit der Vielzahl von Artikeln muß jede Tätigkeit der Marktforschung komplizieren, da der durch die mannigfaltigen Alternativen bedingte Störfaktor die Ergebnisse laufend beeinflusst.¹⁾

Der Unterschied in der Anwendung der Marktforschung innerhalb dieser Wirtschaftsbereiche läßt sich darüber hinaus noch an weiteren Merkmalen erkennen. Während der Industriebetrieb zunächst die Aufnahmefähigkeit eines Produktes zu untersuchen hat, wird der Warenhausbetrieb anhand einer Standortanalyse die "Aufnahmefähigkeit" seines Sortimentes bzw. seines Sortimentes und seiner Leistungen in einem oder mehreren regionalen Märkten zu untersuchen haben.

Auf einen Nenner gebracht, läßt sich der Unterschied wie folgt definieren: Der Industriebetrieb wird anhand der Marktforschung die Bedingungen für sein Produkt bzw. seine Produkte prüfen und weiter verfolgen, während die Marktforschung im Einzelhandel sich nicht um die einzelnen Artikel im Sortiment, sondern um das Sortiment als solches bemühen muß. Es ist also ihre Aufgabe, festzustellen, in welchem Umfang das Warenhausunternehmen die Funktionen²⁾³⁾ des Einzelhandelsbetriebes, die sich von

1) Vgl. Pasdermadjian, H.: a.a.O., S. 183

2) Vgl. Seyffert, Rudolf: a.a.O., S. 13

3) Vgl. S. 5

der Umsatzleistung bis zur Beratungsfunktion erstrecken, unter dem Blickwinkel des Verbrauchers optimal erfüllt.

Aus dieser grundsätzlich unterschiedlichen Aufgabe der Marktforschung im Warenhaus und in der Industrie ergeben sich auch die unterschiedlichen Gewichtungen der Teilgebiete der Marktforschung. "Man kann heute vier große Sachgruppen unterscheiden:

Verbrauchsforschung
Absatzforschung
Werbeforschung
Modelforschung."¹⁾

Das erste dieser Teilgebiete der Marktforschung, nämlich die Verbrauchsforschung, untersucht das Verhalten, die Verbrauchsgewohnheiten, Einkaufsgewohnheiten, Verbrauchsschwankungen, Verbrauchsänderungen, Bedarf, Marktlage oder Marktstellung sowie Ware und Warengestaltung nach Preis, Form und Farbe, Größe, verbrauchsgerechte Gestaltung, Anwendbarkeit, Packung und Gestaltung der Packung.²⁾

Führt man sich noch einmal die in den vorangegangenen Kapiteln dargestellten Aufgaben der Marktforschung im Warenhaus vor Augen, so wird man erkennen, daß gerade bei ihr die Verbraucheranalyse, also Verbrauchsforschung, im Zusammenhang mit der Untersuchung der Marktstellung des betreffenden Unternehmens im Mittelpunkt ihrer Forschertätigkeit steht und stehen muß. Ebenso wie der Einzelhandelsbetrieb "Warenhaus" sich mit diesem Problem auseinandersetzen muß, so muß dies auch der Industriebetrieb. Er hat jedoch eine andere Stellung zum Verbraucher,

1) Bergler, Georg: Verbrauchsforschung zwischen Mensch und Wirtschaft, Bd. 17 Marktwirtschaft u. Verbrauch, Schriftenreihe der GFK München 1961, S. 260

2) Vgl. ebenda S. 260

mit dem er im Gegensatz zum Einzelhandel nicht unmittelbar in Berührung kommt. Deshalb wird dieser Teilbereich der Verbrauchsforschung nicht so stark in den Vordergrund treten wie Untersuchungen über Ware, Warengestaltung nach Preis, Form und Farbe, Größe, Gestaltung der Packung usw. In diesem Bereich der Verbrauchsforschung wird die Hauptuntersuchungstätigkeit der Industrie liegen, die vom Warenhaus überhaupt nicht wahrgenommen wird. An dieser Stelle zeichnet sich eine Art Arbeitsteilung zwischen Industrie und Handel ab.

Es läßt sich also klar erkennen, daß sich nicht nur Unterschiede innerhalb der Marktforschung als Ganzem, sondern auch innerhalb der einzelnen Teilbereiche zwischen Industrie- und Warenhausmarktforschung ergeben.

Wendet man sich der Absatzforschung¹⁾, also der Untersuchung der Absatzmethoden (wie z. B. Markenartikel, Selbstbedienung usw.) der Absatzformen, der Absatzwege und der Absatzplanung zu, so ergeben sich auch hier wesentliche Unterschiede. Schwerpunktartig wird dieser Teilbereich der Marktforschung von seiten der Industrie in Anspruch genommen zwecks Analyse, über welche Absatzwege die Ware zum Verbraucher fließt und wie stark der Anteil ist, der den einzelnen Absatzwegen zukommt. Absatzforschung im Warenhaus wird sich nicht nur auf das eigene Sortiment beziehen, sondern vielmehr eine ständige Analyse der Absatzformen sein, also der Betriebsformen des Handels, die als Konkurrenz gegenüber dem Warenhaus auftreten. Man kann hier von einem "außerbetrieblichen Betriebsvergleich" sprechen.

1) Vgl. Bergler, Georg: Verbrauchsforschung zwischen Mensch und Wirtschaft, a.a.O., S. 280

Auch die Werbeforschung¹⁾, ein weiteres Teilgebiet der Marktforschung, wird in der Industrie und im Warenhaus Funktionen unterschiedlicher Art zu übernehmen haben. Dies zeigt sich am deutlichsten, wenn man die einzelnen Aufgaben der "Werbeforschung" detailliert ansieht. "Werbeforschung" als solche umfaßt die Untersuchung bzw. Analyse der Werbewirksamkeit im ganzen oder aber der einzelnen Werbemittel und einzelner Teile derselben wie Slogan, Bild, Text, Größe usw., der Werbeträger (dazu gehören Leser-, Hörer- und Seheranalysen), Werbestil und Werbeerfolg.²⁾

In den ersten Teilaufgaben der Werbeforschung, wie bei der Überprüfung bzw. der Analyse der Werbewirksamkeit, der Werbemittel und Teile derselben, wird sich in allen Wirtschaftsbereichen ebenso bei Industrie und Handel bzw. Warenhausunternehmen kein Unterschied in der methodischen Durchführung ergeben. Der bestehende Unterschied liegt nur in der unterschiedlichen Aussage der einzelnen Werbeaktionen. Bereits bei der Analyse der Werbeträger, zu der auch die Leseranalysen zu rechnen sind, zeigt sich wieder ein Unterschied einer marktforscherischen Tätigkeit innerhalb von "Industrie" und "Warenhaus". Die Warenhäuser inserieren heute noch mit einer Ausnahme³⁾ in den Tageszeitungen. Demgemäß ist es nicht Aufgabe der Werbeforschung, die im Dienste des Warenhausunternehmens steht, zu untersuchen, bei welchen Werbeträgern (Zeitung, Illustrierte, Radio, Fernsehen) die optimale Werbeansprache erreicht wird, vielmehr hat sie die Aufgabe, eine weitgehende Übereinstimmung des eigenen Marktgebietes mit dem Streugebiet einer oder mehrerer Zeitungen

1) Vgl. Bergler, Georg: Verbrauchsforschung zwischen Mensch und Wirtschaft, a.a.O., S. 260

2) Vgl. ebenda S. 260

3) Die Kaufhof AG Köln ist das einzige Warenhausunternehmen, welches z. Z. Fernsehwerbung betreibt.

aufzuzeigen.

Analog der Werbewirksamkeit wird auch die Analyse des Werbestils die gleichen Aufgaben haben, jedoch wird sie von unterschiedlichen Werbestilen ausgehen müssen.

Wendet man sich jedoch dem Bereich der Werbeerfolgskontrolle zu, so wird man zu einem Teilgebiet der Marktforschung kommen, wo zwischen Industrie- und Warenhausmarktforschung als gemeinsamer Nenner nur noch der Begriff "Werbeerfolgskontrolle" bleibt.

Während es in der Industrie aufgrund kleinerer Sortimenten, anderer Marktstellung, möglich ist, den Werbeerfolg durch die Marktforschung deutlich zu machen bzw. sogar genau zu berechnen, bleibt die Werbeerfolgskontrolle, sie wird es auch bleiben müssen sowohl im Warenhausbetrieb als auch in jedem Einzelhandelsbetrieb, ein kaum lösbares Problem.¹⁾ Der Unterschied zwischen Industrie- und Warenhausunternehmen auf diesem Sektor zeigt sich vor allem darin, daß in der Industrie die Werbeerfolgskontrolle bereits Wege zur Problemlösung gefunden hat, im Handel und im Warenhausunternehmen jedoch noch nicht.

Die Modeforschung²⁾, das letzte Teilgebiet der Marktforschung, wird in der Industrie nur in den Bereichen der Produktion gepflegt, die mit ihren Produkten und Erzeugnissen von den Tendenzen der Mode beeinflußt werden. Geht man davon aus, daß die Modeforschung die Frage nach dem Material, der Farbe, dem Modestil, dem modischen Verhalten, der Modedauer und dem Einkauf nach Art und Ort sowie die Modelleitbilder zu untersuchen hat³⁾, so wird man

1) Vgl. S. 143 ff.

2) Vgl. Bergler, Georg: Verbrauchsforschung zwischen Mensch und Wirtschaft, a.a.O., S. 260

3) Vgl. ebenda S. 260

bald erkennen, daß zwischen der Modelforschung in der Industrie einerseits und im Handelsbetrieb andererseits trotz der unterschiedlichen Nähe zum Verbraucher sich kaum Unterschiede ergeben, da der gesamte Bereich sowohl für Industrie und Handel von gleich großer Bedeutung ist.

Vergleichen wir die Aufgaben der Marktforschung in "Warenhaus" und "Industrie" miteinander, so zeigt sich deutlich: Das Warenhaus muß seinen Schwerpunkt in der marktforscherischen Tätigkeit auf zwei Teilbereiche, die Verbrauchsforschung und die Absatzforschung, legen. So ist es verständlich: Nie wird die Marktforschung schon aufgrund der Aufgabenstellung im Handelssektor die gleiche Bedeutung erlangen wie in der Industrie. Gleichwohl wird die Marktforschung, wenn sie ihre Aufgabe voll wahrnimmt, auch im Warenhausunternehmen ein echtes Hilfsmittel für die Unternehmensführung sein.

D. Methoden und Quellen der Marktforschung im Warenhausunternehmen

I. Die Verwertbarkeit statistischer Unterlagen

1. Innerbetriebliches Zahlenmaterial

Der vierte Abschnitt dieser Untersuchung soll den Methoden und Quellen der Marktforschung gewidmet sein.

Sowohl die Marktanalyse als auch die Marktbeobachtung - in diese beiden Bereiche unterteilt man bekanntlich die Marktforschung¹⁾ - können auf bereits vorhandenes

Material zurückgreifen, sie können sich zudem Zahlen und Tatsachen mit Hilfe von Befragungen und Beobachtungen im Markt selber beschaffen. Wenn man am Schreibtisch bereits vorhandenes Zahlenmaterial auswertet, wie z. B. die betriebsinternen Statistiken, oder sonstige für andere Zwecke erstellte Statistiken oder Zahlenreihen mit heranzieht, spricht man von einer "Sekundärerhebung".¹⁾

Der "Sekundärerhebung" gegenüber steht die sogenannte "Primärerhebung", die mittels Beobachtung oder Befragung die benötigten Unterlagen erarbeitet. Im Englischen spricht man deshalb treffend von "field research", wobei angedeutet wird, daß diese Erhebung nicht am Schreibtisch, sondern draußen im Markt durchgeführt wird. Auf diese Methoden soll jedoch erst später eingegangen werden.

Wendet man sich den Quellen zu, die der Marktforschung im Warenhausunternehmen mit einer unterschiedlich großen Zahl von Niederlassungen oder Filialen zur Verfügung stehen, bietet sich zunächst als erste Quelle, die jedoch in vielen Fällen verkannt wird, das betriebsinterne Zahlenmaterial an. Viele Fragen, die der Marktforschung gestellt werden, lassen sich beantworten, indem man betriebsinterne Daten sammelt und analysiert.

Interne Informationen, wie beispielsweise Verkaufs- und Umsatzstatistiken, bestimmte Zahlen aus dem eigenen Rechnungswesen, der Kalkulation, Lagerinventuren, Kostenana-

1) Vgl. Schäfer, Erich: Betriebswirtschaftliche Marktforschung, a.a.O., S. 193
Im Gegensatz zu Schäfer unterscheidet Angehrn zwischen "direkter" u. "indirekter" Marktforschung, vgl. Angehrn, Otto: Unternehmer und betriebliche Marktforschung, Zürich u. St. Gallen 1954, S. 80 ff.
Vgl. ebenso Behrens, Karl Chr.: Marktforschung, a.a.O., S. 22; analog zu der Unterteilung der Marktforschung von Schäfer und Angehrn unterscheidet Behrens zwischen "unmittelbarer" und "mittelbarer" Marktforschung.

lysen, Mengenstatistiken, Tagesumsatzmeldungen und deren periodische Vergleiche mit früher, seien in diesem Zusammenhang als die wichtigsten Unterlagen für die Warenhausmarktforschung erwähnt.¹⁾ Da interne Daten in den meisten Fällen ohne weitere Vorbereitungen eingesehen werden können, ist die Kostenfrage irrelevant. Die Analyse betriebsinterner Zahlen ist aber nicht nur kostenlos, sondern sie gewährt uns oft unschätzbare Einsichten und Anhaltspunkte. In jeder Firma kommt eine Fülle von Material, wie z. B. Tageszeitungen, Berichte und Fachzeitschriften, zusammen. Sie liefern über die eigene Statistik hinaus weiteres Material, das, richtig gesammelt und geordnet, zum richtigen Zeitpunkt als "innerbetriebliches Zahlenmaterial" mit verwandt werden kann.

Schon in mittleren, vor allem aber in Großbetrieben wird das Rechnungswesen mehr und mehr durch Datenverarbeitungsanlagen mittels Lochkarten besorgt. Hier fällt beinahe automatisch eine solche Fülle von statistischem Material an, daß das Problem vor allem darin besteht, dieses Material zu sichten und aufzubereiten.²⁾ Innerbetriebliches Zahlenmaterial als Grundlage für die betriebliche Marktforschung wird, richtig erkannt und eingesetzt, viele offene Fragen lösen können.

Gerade bei Warenhausunternehmen mit einem breiten Warenangebot wird die Marktforschung das innerbetriebliche Zahlenmaterial nicht nur zur Lösung eines Problems allein heranziehen können, vielmehr hat das Zahlenmaterial, das die Vorgänge im eigenen Betrieb widerspiegelt, eine viel weitgehendere Bedeutung. Im Bereich der betrieblichen Marktforschung eines Warenhausunternehmens muß das inner-

1) Vgl. Adler, Max: a.a.O., S. 19;
vgl. ebenso Münster, H. A.: Fibel der Marktforschung,
Darmstadt 1957, S. 23

2) Behrens, Karl Chr.: Marktforschung, a.a.O., S. 119

betriebliche Zahlenmaterial stets die Grundlage jeder Analyse des Marktes oder seiner Beobachtung bilden¹⁾, sei sie sekundär oder primärstatistischer Art. So wird ein richtiges Ergebnis erzielt, das alle Fragen voll beantwortet.

2. Außerbetriebliches Zahlenmaterial

Neben den innerbetrieblichen und im Warenhausunternehmen zufälligerweise zusammenlaufenden Zahlen und Informationen steht der sekundären Marktforschung eine Unmenge von Material zur Verfügung, das von externen Informationsquellen stammt. Diese sind so zahlreich, daß an dieser Stelle eine vollständige Aufzählung nicht möglich ist. Um die umfangreichen Möglichkeiten, mit sekundärstatistischem Material Marktforschung zu betreiben, anzudeuten, sei in diesem Zusammenhang im Bezug auf die Warenhausunternehmen darauf hingewiesen, daß die in den vorangegangenen Kapiteln ausführlich behandelten Standortanalysen nur anhand von sekundärstatistischem Material aufgebaut sind. Bei der Auffindung von externen Informationsquellen bleibt es dem Spürsinn, der Initiative und der Erfindungsgabe des einzelnen überlassen, wie er solche Quellen sich zugänglich macht, die sich erstrecken von der amtlichen Statistik²⁾ bis hin zu Omnibusbefragungen, die ein Institut in einem früheren Zeitraum erhob.

Für den Bereich Einzelhandel und dort für den Warenhausfilialbetrieb bieten sich als Informationsquellen einmal die Statistiken der Gemeinden und anderer kommunaler Einrichtungen an. Sie liefern der Marktforschung die Daten, die die Analyse der Beziehung zwischen Handel und dem betreffenden Wirtschaftsraum ermöglichen.

1) Vgl. Adlor, Max: a.a.O., S. 19

2) Vgl. ebenda S. 19

Gerade im Bereich der regionalen Warenhausmarktforschung sei in diesem Zusammenhang wiederum auf die Erhebungen der Gesellschaft für Konsum-Markt- und Absatzforschung in Nürnberg hingewiesen. Ihr Zahlenmaterial in Form von Kennziffern gibt sowohl für den Absatz als auch für die Einkommensverteilung eines solchen Gebietes wesentliche Hinweise.¹⁾

Untersucht man die Beziehung der Handelsbetriebe untereinander, so ist die Umsatzsteuerstatistik der statistischen Landesämter, die eine klare Auskunft über die getätigten Umsatzgrößen, gegliedert nach kreisfreien Städten und Landkreisen, liefert, eine der wichtigsten Quellen, die der Sekundärmarktforschung außerbetriebliches Zahlenmaterial zur Verfügung stellt.

Dazu treten als außerbetriebliche Zahlenquelle die Veröffentlichungen und Statistiken des Statistischen Bundesamtes in Wiesbaden, die der Handelskammern, Berufs- und Interessenverbände sowie der Institute; sie stehen als Quelle²⁾ für sekundäre Marktforschung zur Verfügung und können je nach Aufgabe der Marktforschung im Warenhausunternehmen von Fall zu Fall herangezogen werden.

II. Die Beobachtung

Was die Auswertung eigener und fremder Quellen unbeantwortet läßt, muß im Markte selbst mit den der Marktfor-

1) Die Gesellschaft für Konsum-Markt- und Absatzforschung Nürnberg veröffentlicht jährlich in einem Berichtsband die wichtigsten Strukturdaten der Landkreise und kreisfreien Städte.

2) An dieser Stelle sei auf die Schrift des "RKW" - Rationalisierungsgemeinschaft industrieller Vertrieb und Einkauf - "Quellen der betrieblichen Marktforschung", Ffm. 1964, hingewiesen.

schung zur Verfügung stehenden Methoden in Form von Primärerhebungen geklärt werden. Eine dieser Methoden ist die Beobachtung.

Die Marktbeobachtung steht am Anfang der Marktforschung. Oft erhalten wir unbewußt einen großen Teil unserer Kenntnisse durch Beobachtung.

Verschiedentlich wird unter "Marktbeobachtung" nur das Sammeln und Auswerten sowie das Interpretieren von Statistiken und sonstigen Unterlagen verstanden. Die Beobachtung ist jedoch ein Begriff, der umfassender ausgelegt werden muß, denn "die Umschau und das Abhören sind die ältesten und einfachsten Möglichkeiten, viele wichtige Marktdaten zu gewinnen"¹⁾. Die "Beobachtung" umfaßt also alles, was im Markte gesehen und beobachtet werden kann.²⁾

"Das charakteristische Merkmal der Beobachtung besteht darin, daß sie im Gegensatz zur Befragung keine Auskunftspersonen kennt. Das Verhalten der Marktsubjekte wird unmittelbar zum Gegenstand der Erhebung, ohne daß eine verbale Aussage - sei es mündlich oder schriftlich - dazwischengeschaltet ist."³⁾

Die methodischen Vorzüge der Beobachtung bestehen darin, daß die Befunde nicht von der Bereitwilligkeit einer Auskunftsperson abhängig sind.⁴⁾ Jede Methode, die der Marktforschung zur Verfügung steht, hat in ihrer Anwendung Vorteile und Nachteile. Die Beobachtung als eine unter vielen wird nur immer dann Anwendung finden, wenn

1) Laub, Klaus: Die Markterkundung im Handwerk, Stuttgart 1963, S. 38

2) Broschberg, Edwin: Produktive Marktforschung, Ein Handbuch für die Unternehmenspraxis, Stgt. 1963, S. 153

3) Behrens, Karl Chr.: Marktforschung, a.a.O., S. 65

4) ebenda S. 69/70

es um die Feststellung quantitativer Werte geht.

Jede Methode hat ihre besonderen Vorzüge, aber auch Nachteile, die ihrer Anwendung eine Grenze setzen. Das gilt auch für die Beobachtung immer dann, wenn versucht wird, über die Erfassung von objektiven Sachverhalten hinauszugehen. Die Ermittlung von subjektiven Sachverhalten ist der Beobachtung entzogen, sie lassen sich durch sie nicht ermitteln.

Darüber hinaus gibt es Bereiche, die sich auf längere Perioden erstrecken, oder aber sich in der häuslichen Intimsphäre der Beobachtung entziehen. Sie lassen sich mit der Beobachtung als Untersuchungsmethode nicht analysieren.

Dieser aufgezeigte Teilbereich entfällt im Rahmen einer warenhausbezogenen Marktforschung weitgehend. Deshalb bietet sich im Bereich des Warenhausbetriebes und in seiner Vielzahl im Warenhausunternehmen die Beobachtung als eine der am häufigsten angewandten Methoden an, hier muß Behrens widersprochen werden, wenn er schreibt:

"Im ganzen gesehen, gibt es im Bereich der Marktforschung nur verhältnismäßig wenig Möglichkeiten, das Beobachtungsverfahren sinnvoll anzuwenden. Die praktische Bedeutung der Beobachtung für die Marktforschung ist daher, im ganzen gesehen, gering."¹⁾

Die Marktforschung im Warenhausunternehmen wird es immer vorziehen, anstelle von Interviews die "Beobachtung" anzuwenden, soweit sie sich nur ermöglichen läßt.

Einige Beispiele sollen die vielfache Verwendungsmöglich-

1) Behrens, Karl Chr.: Marktforschung, a.a.O., S. 65

keit der "Beobachtung" nachweisen.

Besonders wichtig ist es, die Maßnahmen der Konkurrenz zu beobachten, die Veränderung der Verkaufspolitik, der Ware, der Sortimente und der Preisgestaltung.¹⁾

Will man ein neues Warenhaus eröffnen, dann tut man gut, die Zahl der Passanten an dieser Stelle zu eruieren, also "Beobachtung" in Form einer "Zählung".²⁾

Das gleiche gilt, will ein Warenhausunternehmen wissen, wie viele Kunden täglich und in einzelnen Zeitabschnitten die Warenhäuser betreten, welche Eingänge sie benutzen, wie sich Besucherzahl zur Passantenzahl verhält, wie viele Männer, Frauen und Kinder das Warenhaus aufsuchen. Dieses Beispiel ausgedehnt auf die Verteilung der Besucher auf die einzelnen Stagen sowie ein Vergleich mit den konkurrierenden Warenhäusern am Platze - alle die Fragen lassen sich durch die "Beobachtung" beantworten.

Parkhausfrequenzen, die tägliche Belegung, unterschiedliche Parkdauer der Fahrzeuge, Herkunft usw. sind durch die Methode der Beobachtung einwandfrei zu ermitteln. Auch die Schaufensterbeobachtung ist wertvoll, mit ihr kann man z. B. wesentliche Hinweise für Schaufensterwerbung erhalten. Das gleiche gilt, wenn ein Warenhausbetrieb wissen möchte, ob der Umsatz einer Ware bei geraden Preisen, z. B. ~~Dm~~ 3,-, oder bei gebrochenen Preisen, z. B. ~~Dm~~ 2,95, höher ist. Die Stichprobeninventur als Lagerbeobachtung und Kontrolle der Warenbewegung für einzelne Artikel und Artikelgruppen darf in diesem Zusammenhang nicht vergessen werden. Auch die Einrichtung

1) Vgl. Adler, Max: a.a.O., S. 21

2) Vgl. Kalussis, Demetre: a.a.O., S. 55

der Kontrollkunden bedient sich der Beobachtung.

Es ist hier nicht möglich, eine umfassende Darstellung aller Möglichkeiten, wie man eine Beobachtungsmethode anwendet, zu geben. Es hat sich vielmehr an den gegebenen Beispielen gezeigt, daß die "Beobachtungen" sowohl im Warenhausunternehmen wie im Einzelhandel oftmals die "einzigen überhaupt anwendbaren Methoden der Primärerhebung sind"¹⁾.

Die "Beobachtung" als Methode der Primärerhebung kann weithin von einer repräsentativen Auswahl der Beobachtungseinheiten absehen, da zumeist eine Vollerhebung möglich ist. Aufgrund dessen liefert eine Beobachtung, wenn sie zu Problemlösungen herangezogen wird, genauere Ergebnisse als alle anderen Erhebungsmethoden, die sich z. B. der Auswahl bedienen.

Wichtig ist jedoch dabei, die Beobachtung so anzulegen, daß sich die Auswertung einer solchen Aktion nicht mit dem Auszählen des Gesamtergebnisses erschöpft, sondern "durch eine detaillierte Analyse profunde Erkenntnisse gewonnen werden können"²⁾. Der Grundsatz, ein Untersuchungsmaterial bis in alle Einzelheiten aufzubereiten, gilt auch für die Beobachtung.

Der "Beobachtung" in der Warenhausmarktforschung kommt darüber hinaus noch eine weitere wichtige Aufgabe zu. Die Warenhäuser besitzen bekanntlich keine Unterlagen über ihre Kunden in Form einer Kartei. Hier übernimmt die Beobachtung die Aufgabe der "Grundlagenforschung". Mit ihr kann z. B. die Zahl der Besucher, der Kunden und Passanten usw. festgestellt werden.

1) Laub, Klaus: a.a.O., S. 38

2) Behrens, Karl Chr.: Marktforschung, a.a.O., S. 67

Damit wird die Beobachtung zu einem wesentlichen Bestandteil der Warenhausmarktforschung.

"Und noch ein letztes Bild für die Beobachtung: sie erkennt Tatsachen, sie kann sie zählen und gewichten, sie erfährt wenig über die Gründe, über die Wünsche und Ziele, die das Verhalten bestimmen. Genau an dieser Stelle aber setzt das Verfahren der Marktbefragung an."¹⁾

III. Die Befragungsgruppen

Die Marktbefragung, oft auch "demoskopische"²⁾ Marktforschung genannt, wird innerhalb jedweder Marktforschung eingesetzt werden müssen, wenn es um Meinungen und Wünsche der Kunden und Verbraucher geht. "Das Wort 'Demoskopie' besagt soviel wie 'das Volk betrachten'. Man bezeichnet damit ein Verfahren, bei dem man durch Umfragen erfahren kann, was Menschen denken, was sie wünschen und welche Sorgen sie bedrücken."³⁾

Wer wird aber bei solchen Umfragen angesprochen? Man nennt sie "Befragungsgruppen" oder "Auskunftspersonen". Im Warenhausunternehmen wird es sich aufgrund seiner Verbrauchernähe auch um "Verbraucher" und "Kunden" handeln.

Im Rahmen der Einzelhandels- und Warenhausforschung gelten die "Besucher" eines solchen Betriebes als die geeigneten "Befragungsobjekte". Ihre "Befragung" ist ja im allgemeinen nicht allzu schwer und vereinfacht - im

1) Meyer, Paul W.: a.a.O., S. 262

2) Vgl. Behrens, Karl Chr.: Marktforschung, a.a.O., S. 34; vgl. ebenso Adler, Max: a.a.O., S. 27

3) Meyer, Paul W.: a.a.O., S. 279; vgl. ebenso Adler, Max: a.a.O., S. 27

Gegensatz zu anderen Wirtschaftszweigen - die Arbeit einer Feld- bzw. Primärerhebung. Bis zu einem gewissen Grad kann dem zugestimmt werden, denn in vielfältiger Form bietet eine Befragung der Warenhauskunden eine wesentliche Erleichterung, da diese an Ort und Stelle befragt werden können und nicht aufgesucht werden müssen. Die Zahl der Auskunftspersonen, also die möglichen Befragungsgruppen, nehmen immer mehr ab, je spezieller und diffiziler das Problem, die zu klärenden Fragen werden. Übertragen auf die Auskunftspersonen einer Warenhausmarktforschung heißt dies, daß, je spezieller die Fragen bzw. die Thematik einer solchen Befragung ist, auf um so kleinere Kundengruppen zurückgegriffen werden muß. Diese "Verkleinerung" einer solchen Gruppe kann so weit gehen, daß ihre "Erfassung" in kurzen Zeiträumen nicht mehr möglich ist. Da nur immer ein Teil der Bevölkerung das Warenhaus aufsucht, so kann man bei einer Analyse sich nicht allein auf eine "Kundenbefragung" verlassen, sondern ebenso wichtig ist es, die "Nichtkunden" in eine Befragung einzubeziehen.

Der Warenhausmarktforschung bleibt also als Befragungsgruppe nur der Verbraucher, sie hat keine anderen Möglichkeiten, andere "Objekte" zu befragen, die für den Verbraucher stellvertretend antworten, wie dies oft bei Händlerbefragungen durch die Industrie geschieht. Trotz der nur einseitig ausgerichteten Möglichkeit innerhalb der Warenhausmarktforschung, die Auskunftspersonen auszuwählen, besteht innerhalb der Verbraucher bzw. Kunden in ihrer Gesamtheit eine Vielzahl von Auswahlmöglichkeiten. Es lassen sich zunächst unterscheiden: Nichtbesucher und Besucher. Unterteilt man die Gruppe der Besucher weiter, so ergeben sich zwei weitere Gruppen, und zwar Käufer und Nichtkäufer, letztere auch "Sehkunden" genannt. Als nächste Unterteilungsmöglichkeit bietet sich das Merkmal der Einkaufshäufigkeit an, also sogenannte

"Stammkunden" und "Laufkunden".¹⁾ Diese vielfache Möglichkeit, unterschiedliche Auskunftspersonen, also Befragungsgruppen, zu erhalten, gilt nur für alle Untersuchungen, die sich mit Fragen befassen, die das Warenhaus in seiner Gesamtheit betreffen. Geht man davon aus, daß das Warenhaus innerhalb seines Gesamtangebotes in Läger, wie man früher häufig sagte²⁾, unterteilt ist - gemeint sind hier die sogenannten Fachabteilungen -, so bestehen innerhalb der Gesamtkunden so viele Befragungsgruppen, also Auskunftspersonen, wie es Abteilungen gibt.

Damit ist aber die Skala der zur Verfügung stehenden Befragungsgruppen noch nicht erschöpft. Vielmehr besteht die Möglichkeit, verschiedene Merkmale zu kombinieren sowie eine Unterteilung nach soziologischen Gesichtspunkten vorzunehmen.

Aus dieser Kombination ergeben sich innerhalb der großen Gesamtgruppe "Kunden" und "Verbraucher" vielfache Möglichkeiten, für die jeweilig durchzuführende Untersuchung die richtige Befragungsgruppe auswählen zu können.

Nun wird in einem Warenhaus je nach Betriebsgröße eine mehr oder weniger große Zahl von Mitarbeitern beschäftigt. Wenn auch dieses Personal als Ersatzbefragungsgruppe oder aber vorgeschaltete Auskunftsmöglichkeit vor den Kunden bzw. den Verbrauchern nicht in Frage kommt, so stellt doch das gesamte Personal in seiner unterschiedlichen Struktur, vom Geschäftsführer über das Verkaufspersonal bis zum Lagerarbeiter, eine Befragungsgruppe dar, die von seiten der Marktforschung noch nicht voll erkannt worden ist.

1) Vgl. Kalussis, Demetre: a.a.O., S. 54

2) Vgl. Hirsch, Julius: a.a.O., S. 32;
Hier werden für die heute allgemein gebräuchliche Bezeichnung "Abteilung" die Begriffe "Rayon" oder "Läger" verwandt.

Aufgrund der Erfahrung des Verfassers dieser Untersuchung kann gesagt werden, daß sich sehr viele Probleme anhand von Befragungen dieses Personenkreises voll klären lassen.¹⁾ Schon die Tatsache, daß das Personal im eigenen Hause Einkäufe tätigt, macht es zu geeigneten "Befragungsobjekten".

Die verschiedenartigen Aufgaben der Marktforschung im Warenhausunternehmen bringen es jedoch mit sich, daß die aufgezeigten Befragungsgruppen noch nicht die Skala der Möglichkeiten voll erschöpfen. Für die Untersuchungen, die eine Marktforschung im Rahmen eines Warenhauses durchzuführen genötigt ist, genügt im allgemeinen dieser angeführte Personenkreis. Zweifelsohne gibt es aber Probleme, die ein Warenhausunternehmen nur am Rande betreffen, aber einer Untersuchung wert zu sein scheinen. In einem solchen Falle wird sich auch die Marktforschung allen anderen Auskunftspersonen zuwenden, die überhaupt in Frage kommen.

IV. Die Befragungsmethoden

Das Ziel jeder Marktanalyse ist, vorgegebene Problemkreise aufzuhellen. Die Aufhellung der verschiedenen Probleme bedingt auch die Verschiedenheit in der Auswahl von Auskunftspersonen. Die Methoden einer Marktanalyse können und müssen verschieden sein. Der Gradmesser für die Anwendung einer Methode besteht darin, ob man mit ihrer Anwendung das gesteckte Ziel erreicht oder nicht. Das gilt auch für jede Marktforschungsanalyse im Raume des Warenhauses.

1) Gleichzeitig durchgeführte Befragungen bei Personal und Kunden über die Beurteilung gewisser Sortimentsbereiche, bei gleicher Fragestellung, brachten immer eine Übereinstimmung der Ergebnisse.

Diese Methodenprobleme sollen im folgenden näher aufgezeigt und behandelt werden.

Wenn der Laie an Marktforschung denkt, so ist ihm die Umfrage als die Methode des persönlichen Gespräches, das Interview, am meisten gegenwärtig.

Der Vorteil dieser Befragungsmethode liegt darin, daß hier unter Umständen eine Fülle von Informationen dem Fragenden zuströmt.

Vielfach werden in der Literatur¹⁾ die hohen Kosten einer solchen Umfrage bemängelt. Sicher trifft diese Feststellung zu, wenn man an Befragungen denkt, die sich über ein Bundesland bzw. sogar die Bundesrepublik erstrecken.

Betrachtet man diese Methode unter dem speziellen Blickwinkel der Warenhausmarktforschung und der Möglichkeit, bis auf wenige Ausnahmen, die Befragungsgruppen bzw. die Auskunftspersonen an Ort und Stelle, also anhand einer Portalbefragung oder aber an einer anderen Stelle innerhalb eines Warenhauses befragen zu können, so zeigt sich, daß das persönliche Interview als Befragungsmethode im Warenhaus für die Marktforschung die größte Bedeutung innerhalb der Auswahlmöglichkeiten aller anderen Befragungsmethoden hat. Auch dann, wenn die Befragung im Hause, also im Warenhaus, selbst nicht in Frage kommt, wie z. B. bei Haushalts- und Passantenbefragungen, bei Befragungen über das Einkaufsverhalten verschiedener Personen in unterschiedlichen Bereichen des Einzugsgebietes, bleibt das Interview, also die mündliche Befragung, die am häufigsten angewandte Methode der Befragung.

1) Vgl. Adler, Max: a.a.O., S. 151
Vgl. ebenso Behrens, Karl Chr.: Marktforschung, a.a.O., S. 85
Vgl. ebenso Münster, A.: Fibel der Marktforschung, a.a.O., S. 74

Auch im Bezug auf die Kosten einer solchen Befragung muß gerade bei einer Befragung für ein Warenhaus immer nur der abgegrenzte regionale Markt, der als Untersuchungsfeld in Frage kommt, berücksichtigt werden.

Fragebogen und Interviewer sind die "Werkzeuge" dieser Methode. Ein ausgefeilter Fragebogen ist wichtiger als alles andere. Jedoch soll an dieser Stelle nicht auf die Erstellung eines Fragebogens eingegangen werden, da unterstellt werden kann, daß ein Warenhausunternehmen bei der Durchführung einer solchen Untersuchung, sei es von seiten eines Marktforschungsinstitutes oder aber einer eigenen betrieblichen Marktforschungsabteilung, die richtige Erstellung eines solchen Fragebogens als gegeben voraussetzen kann.

"Ein schwarzer Punkt der Interviewermethode ist auch der Interviewer selbst. Wenn er auch noch so gut geschult und geschickt für seine besondere Aufgabe ist, so können doch seine eigenen Meinungen, Vorlieben und Vorurteile während des Interviews zum Ausdruck kommen und den Interviewten beeinflussen."¹⁾

Diesen Einflüssen des Interviewers sind im Warenhausunternehmen die Befragungsergebnisse immer dann ausgesetzt, wenn von seiten der betrieblichen Marktforschung kurzfristig eigenes Personal als Interviewer eingesetzt wird. Zweifelsohne ist dies ein Vorteil der Marktforschung, im gesamten Einzelhandel kurzfristig eigenes Personal als Interviewer einsetzen zu können, jedoch muß man sich dabei immer bewußt bleiben, daß unter Umständen bestimmte Einflüsse einer solchen Gruppe auf die Befragten das Ergebnis einer Analyse verfälschen.

1) Adler, Max: a.a.O., S. 81/82

Sicherlich wäre es ein Idealzustand, ein ständig einsetzfähiges und gut geschultes Interviewerteam, ähnlich dem eines Institutes, einsetzen zu können. Vielfach ist jedoch eine jeweilige Schulung des jeweiligen neuen Interviewerstabes notwendig. Die Ausbildung von betriebseigenen Interviewern ist speziell der Marktforschung im Warenhausunternehmen möglich, da man qualifizierte Mitarbeiter, meist Ausbildungsangestellte, auf die Aufgabe hin vorbereiten und stets dann zum Einsatz bringen kann, wenn es notwendig ist.¹⁾ Mit einer solchen betriebsinternen Einrichtung lassen sich auch die Einflüsse des Interviewers auf die Befragungsergebnisse soweit wie möglich ausschalten. Wenn auch das persönliche Interview innerhalb der Methoden der Marktforschung im Warenhaus die am meisten angewandte Untersuchungsmethode ist, so darf gleichwohl nie vergessen werden, daß der Einfluß des Befragers die Grenze dieser Methode ist, die nicht überschritten werden kann.²⁾

Neben dem persönlichen Interview stellt die schriftliche Befragung eine weitere Befragungsmethode dar. Die schriftliche Befragung, deren Nachteile in der Literatur umfassend dargestellt sind, ist eine Methode, die nur in sehr wenigen Fällen Anwendung finden kann. Besitzen doch die Warenhäuser keine Kundenkartei, und so kann diese Befragungsmethode nur dann fruchtbar angewendet werden, wo Adressenmaterial zur Verfügung steht, wie z. B. beim Warenversand, bei Konfektionsänderungen und bei Kreditkunden.

Will man aber generell die schriftliche Befragung anwenden, so gibt es für diese Methode der innerbetrieblichen Marktforschung im Warenhaus die Möglichkeit, die Frage-

1) Die Kaufhof AG in Köln wendet dieses Prinzip des Interviewereinsatzes an.

2) Vgl. Meyer, Paul W.: a.a.O., S. 271

bogen innerhalb der Abteilungen oder aber an den Packtischen zu verteilen. Wird diese Methode in dieser Form angewandt, kommt allerdings ein wesentlicher Nachteil zum Tragen. So wie meistens nach dem Einkauf Verpackungsmaterial oder auch Prospekte aller Art vernichtet werden, so fallen auch etwa verteilte Fragebogen dieser Sitte zum Opfer. So sind die Rücklaufquoten bei dieser Art Befragung sehr gering, zumal der Kunde oft erst nach geraumer Zeit bei einem erneuten Aufsuchen des Hauses den Fragebogen mitbringt. Eine niedrige Rücklaufquote von ca. 10 - 15 % ist darum vom Standpunkt der Forschung aus unzulänglich, weil gerade jene Personen, die den Fragebogen zurückschicken, gewöhnlich nicht typisch für die Gesamtheit sind. Die Antwortenden haben sich sozusagen selbst ausgelesen, genauso, wie die Abonnenten, die Leserzuschriften an die Zeitungen richten, keineswegs die Vertreter der öffentlichen Meinung sein können¹⁾.

Daß diese Methode trotz ihrer Nachteile in der Einzelhandelsmarktforschung sowie der eines Warenhauses Anwendung findet, zeigt das Beispiel der Stüßgen AG in Köln, die mit einer schriftlichen Befragung der Kunden die Höflichkeit ihres Verkaufspersonals getestet hat. Im Zusammenhang mit gerade dieser Befragung muß allerdings die Frage nach dem Zweck einer solchen Untersuchung gestellt werden. Es scheint in diesem Falle nicht allein das Ergebnis in seiner Exaktheit eine Rolle gespielt zu haben als vielmehr auch gewisse Werbeabsichten.

Geht man jedoch von der Gruppe der Auskunftspersonen aus, dem Personal, die dem Warenhaus für Befragungszwecke zur Verfügung stehen, so ist die schriftliche Befragung die Methode der Marktforschung, mit der die besten Erfolge

1) Adler, Max: a.a.O., S. 84

erzielt werden können. Rücklaufquoten bis zu 80 % sind erreichbar, wenn eine solche Befragung betriebsintern richtig vorbereitet und überwacht wird.

Die schriftliche Befragung findet auch dann immer ihre Anwendung, wenn das für eine solche Befragung notwendige Adressenmaterial zur Verfügung steht. Im Warenhausbetrieb bietet sich besonders im Bereich der Serviceüberwachung die schriftliche Befragung als Methode an. In den Abteilungen, die hochwertige Gebrauchsgüter, wie Waschmaschinen, Kühlschränke, Möbel usw., anbieten, werden vom Kunden gekaufte Artikel immer zugestellt. Aufgrund dieser Tatsache steht für alle ausgelieferten Kommissionen das Anschriftenmaterial der Kunden zur Verfügung. Mit einer schriftlichen Befragung jeweils nach Auslieferung ist es möglich, die Institutionen des Kundendienstes auf ihren reibungslosen Ablauf zu überprüfen. Die unmittelbare Versendung der Fragebogen an diese Art von Kunden gewährleistet eine hohe Rücklaufquote, die es einerseits erlaubt, die jeweilige individuelle Bedienung des Kunden zu gewährleisten, andererseits gibt die kontinuierliche Auswertung aller Fragebogen in den verschiedenen Zeiträumen eine Aussage über die Bewertung des Kundendienstes sowie eine Möglichkeit, anhand von Reklamationen diesen ständig zu verbessern.

Betrachtet man alle anderen Befragungsmöglichkeiten, die der Marktforschung zur Verfügung stehen, unter dem besonderen Blickwinkel des Warenhauses, so zeigt es sich, daß diese Methoden, die telefonische Befragung und das Gruppeninterview, in diesem Bereich bis jetzt kaum noch eine Anwendung gefunden haben. Bei einer telefonischen Befragung, die den Besitz eines Telefons voraussetzt, ist im Zusammenhang mit Untersuchungen für ein Warenhaus zu berücksichtigen, daß die größte Zahl der Kunden eines solchen Einzelhandelsbetriebes telefonisch nicht erreich-

bar ist, also auch keine für die Gesamtheit repräsentativen Ergebnisse erzielt werden können. Ähnlich wie bei anderen Bereichen läßt sich diese Methode auch für spezielle Probleme anwenden¹⁾, so z. B. bei allen jenen Kunden, die die Einrichtung einer telefonischen Bestellabteilung des Supermarktes benutzen. In diesem Falle stellt das Telefon die Verbindung zwischen Kunde und Warenhaus her, es bietet sich also auch für eine Kontaktaufnahme in umgekehrter Richtung zwischen Warenhaus und Kunde an.

Betrachtet man die Panelmethode im Hinblick auf eine Warenhausmarktforschung, so kann diese im Rahmen institutioneller Marktforschung für die Warenhäuser wichtige Hinweise über die Einkaufsgewohnheiten der Verbraucher im Einzelhandel wie im Warenhaus liefern. Die Panelmethode²⁾, die dauernde Berichterstattung einer ausgewählten Verbrauchergruppe, wird jedoch innerhalb der betrieblichen Marktforschung kaum Anwendung finden, da einer solchen Einrichtung die Voraussetzungen fehlen, eine solche Verbrauchergruppe ständig zu überwachen und zu betreuen.

Jede der aufgezeigten Methoden hat besondere Vorteile, aber auch Nachteile bei der Durchführung von Kunden- und Verbraucherbefragungen.

Um diejenige Methode auszuwählen, die für die besondere Untersuchung am besten ist, muß man alle Möglichkeiten

1) Behrens, Karl Chr.: Marktforschung, a.a.O., S. 64

2) Als "Panel" bezeichnet Hans Sittenfeld eine Gruppe von Personen, die wiederholt in Zeitabständen befragt bzw. beobachtet werden. Je nach der Aufgabenstellung und dem sich daraus ergebenden Fragenkollektiv können diese Personen einen repräsentativen Querschnitt entweder der Bevölkerung insgesamt oder aber bestimmter Bevölkerungsteile darstellen.
Vgl. Sittenfeld, Hans: Aufgaben des GFM-Haushaltspanels, in: Zeitschrift "Wirtschaft und Werbung", 2. Aprilheft 1955

übersehen können, um in der Lage zu sein, die Vorteile und Nachteile gegeneinander abzuwägen, um so die richtige Methode für die jeweilige Untersuchung zu finden. Erst unter dem Blickwinkel des zu untersuchenden Problems wird die jeweilige Befragungsmethode ihre Bedeutung erhalten.¹⁾

E. Die Problematik der Auswahl

I. Bei den einzelnen Befragungsgruppen

Das Warenhaus besitzt eine vielschichtige Kundschaft, darum ist die Befragung einer solchen Kundschaft nicht einfach.

Für diejenige Bevölkerungsgruppe, die das Ziel der Untersuchung ist, gebraucht die Marktforschung den Ausdruck "Gesamtheit" oder "Population". Übertragen auf Warenhausunternehmen heißt das "die Gesamtheit der Verbraucher" bzw. "die Gesamtheit der Kunden oder Besucher". Mit einer Marktforschungsbefragung wird im Zusammenhang mit der Aufgabenstellung auch die zu befragende Gruppe auszuwählen sein.

An dieser Stelle ergeben sich für die Primärforschung im Bereich der Kundenbefragung in einem Warenhaus im Gegensatz zu Haushaltsbefragungen häufig große Schwierigkeiten. Kann doch die Marktforschung bei der Auswahl einer speziellen Gesamtheit nicht auf bestehendes Adressenmaterial sowie sonstige Unterlagen zurückgreifen. Es steht ihr oftmals noch nicht einmal die Zahl der Gesamtbesucher

1) Vgl. Adler, Max: a.a.O., S. 80

eines solchen Hauses zur Verfügung. Geht man davon aus, daß z. B. Kunden einer Abteilung nach den Ursachen ihres Besuches dieser Abteilung befragt werden sollen, um den Einkaufsrhythmus, Werbeimpulse usw. zu analysieren, dann kann nur von den erfaßten Kassenposten vergangener Zeiträume ausgegangen werden. Dabei muß man noch berücksichtigen, daß die Zahl der Kassenposten nur eine Aussage über die Bedienungshäufigkeit gibt, aber nicht über die Anzahl der Kunden, da auf einen Kunden mehrere Kassenposten entfallen können.

Die Marktforschung steht also in einem solchen Falle vor der Schwierigkeit, weder die Größe dieser "Gesamtheit" noch ihre Struktur zu kennen. In diesem Zusammenhang könnte man noch eine lange Liste ähnlicher Beispiele anführen, die aber für die Problematik der Auswahl der einzelnen Befragungsgruppen kaum neue Gesichtspunkte erbringt.

Die Marktforschung im Warenhausunternehmen wird deshalb, bevor die exakte Bestimmung einer "Gesamtheit" für eine Befragung jedweder Art möglich ist, zunächst Grundlagenforschung betreiben müssen¹⁾, das heißt, ihre erste Aufgabe muß es sein, eine umfassende Analyse über die Anzahl der Gesamtkundschaft bzw. der Besucher, unterteilt nach den verschiedensten soziologischen sowie innerbetrieblichen Merkmalen, zu erstellen. Erst die Kenntnis dieses Zahlenmaterials ermöglicht es, umfassend an die Klärung bestehender Probleme heranzugehen.

Das Fehlen dieser Zahlen wirkt sich aber nicht nur innerhalb der Auswahl der Befragungsgruppen aus, es spielt eine noch viel größere Rolle bei der Feststellung der Stichprobe, da diese ohne Kenntnis der Gesamtheit in ih-

1) Hier spielt die Beobachtung für den Vergleich mehrerer Zeiträume eine bedeutende Rolle.

rer Unterteilung nicht möglich ist. Sowie sich zunächst der Marktforschung eines Warenhausunternehmens die "Kundennähe", d. h. die Möglichkeit, den Kunden bzw. Besucher an Ort und Stelle befragen zu können, als großer Vorteil gegenüber anderen Unternehmen gezeigt hat, so ist dieser zunächst, besonders vom Standpunkt der Kosten gesehen, relativ günstige Umstand für den, der die Marktforschung durchzuführen hat - sei es nun die betriebliche oder eine institutionelle Marktforschung -, ein schwerwiegendes Hindernis. Das mag mit dazu beigetragen haben, daß die Methoden der Umfragen im Gegensatz zur Beobachtung noch nicht die Bedeutung innerhalb der Warenhausmarktforschung erhalten haben, wie es in anderen Wirtschaftsbereichen der Fall ist.

II. Bei einzelnen Erhebungsverfahren

Unabhängig von den Befragungsmethoden, sei es nun schriftliche oder mündliche Befragung, ist es der Marktforschung nur möglich, anhand einer repräsentativen Stichprobe die Ergebnisse zu erzielen, ist doch eine Vollerhebung schon aus Kostengründen unmöglich.

In der Statistik unterscheidet man entsprechend der geforderten Vollständigkeit einer statistischen Erhebung zwischen einer "absoluten" und "relativen" Vollständigkeit, mit anderen Worten, zwischen den Voll- bzw. Teilerhebungen und den Teil- bzw. Repräsentativerhebungen. Die "absolute" Vollständigkeit einer statistischen Erhebung liegt dann vor, wenn alle Teile der Gesamtmasse lückenlos erfaßt werden, d. h., es ist der entsprechende Sinn der Erhebung, das Maß des Vorhandenseins oder des Vorkommens bestimmter Tatsächlichkeiten in bestimmtem Zeitraum für einen bestimmten Bereich festzustellen.¹⁾

1) Vgl. Most, Otto: Allgemeine Statistik, 5. verb. Aufl., Baden-Baden u. Ffm. 1956, S. 27

Umfaßt man dagegen nur so viele gleichartige Fälle, daß für die aus den statistischen Feststellungen zu ziehenden allgemeinen Schlüsse eine ausreichende Grundlage gegeben ist, so liegt eine Erhebung mit einer relativen Vollständigkeit vor.

Diese Teil- oder Repräsentativerhebungen sind Untersuchungen nicht einer ganzen Masse, sondern nur eines Teiles davon, dessen Erscheinungsformen aber als charakteristisch für das Ganze angesehen werden.

Der erste Schritt dazu besteht in der Aufgabe, die "Gesamtheit" genau zu definieren. Das ist oft viel schwieriger, als man denkt, denn selbst Alltagsbegriffe, wie z. B. Stadt oder Gemeinde, verlangen eine klare Definition, ehe eine brauchbare Stichprobe aufgestellt werden kann. Aber auch andere charakteristische Merkmale, wie Alter, Einkommen und Beruf, spielen eine wichtige Rolle. Erst nach Festlegung dieser Merkmale kann in der Marktforschung entschieden werden, welche Art von Stichprobe Anwendung finden soll. "Die Marktforschung kann sich heute bereits einer ganzen Reihe von verschiedenen Methoden bedienen, wonach eine Stichprobe ausgewählt werden kann."¹⁾

Von keiner dieser Methoden kann natürlich behauptet werden, sie sei die beste. Auch die Auswahl der Stichprobe wird eine dem vorliegenden Untersuchungsproblem angepaßte Größe sein müssen. Es ist für die "Warenhausmarktforschung" schwierig, eine Stichprobe aus einer teilweise undurchsichtigen Gesamtmasse zu ziehen, die nur oft von der Gesamtzahl her, aber nicht in ihren einzelnen Merkmalen bekannt ist.

1) Adler, Max: a.a.O., S. 71

Im folgenden soll nun auf die Problematik der Auswahl der verschiedenen Methoden der Stichprobe unter der speziellen Voraussetzung der Warenhausmarktforschung eingegangen werden.

Geht man zunächst von der "Stichprobenauswahl" oder dem "Randomverfahren" aus, so zeigt es sich, daß dieses Auswahlverfahren für die Marktforschung im Warenhaus die beste Möglichkeit bietet, solange es sich um Kundenbefragungen im eigenen Hause handelt. Grundlage dieser Methode ist es, jedem Mitglied der Gesamtheit genau die Chance zu geben, ausgewählt zu werden und es dann dem Zufall zu überlassen, ob es tatsächlich ausgewählt wird. Bei einer Befragung der Gesamtbevölkerung einer Stadt oder eines Landes wird "diese Bedingung der gleichen Chance"¹⁾ nicht immer gegeben sein. Geht man jedoch davon aus, daß in einem Warenhaus täglich 20 000 - 40 000 Kunden je nach Größe eines solchen Ladenlokales dieses besuchen, dann ist die Möglichkeit, erfaßt zu werden, für jeden gleich groß, natürlich unter der Voraussetzung, daß alle Eingänge mit Interviewern besetzt sind.

Gerade im Warenhausunternehmen, welches nur die Zahl der Gesamtbesucher kennt, ist diese Methode der Auswahl die einzige, die zur Anwendung kommen kann.

Geht man davon aus, daß die Marktforschung im Warenhaus außer den Besuchern auch andere "Befragungsgesamtheiten" kennt, so werden sich wie bei jeder anderen Umfrage - sei es bei Haushaltungen, Verbrauchern, Einwohnern einer Stadt - die gleichen Probleme der Auswahl ergeben.

Auch wird hier das Material für die Auswahl zur Verfügung stehen, so daß sich beim Warenhaus als Auftraggeber

1) Adler, Max: a.a.O., S. 71

gegenüber anderen keine besonderen Unterschiede ergeben. Die heute innerhalb der Marktforschung am häufigsten angewandte Methode ist das Quotenverfahren.¹⁾²⁾ Dieses Verfahren hat den Vorteil der "gezielten Auswahl". Es läßt sich der jeweiligen Aufgabe am besten anpassen. Das Quotenverfahren (das seine Stichprobe nach den gleichen Merkmalen zusammensetzt wie die Grundgesamtheit) wird in der Warenhausmarktforschung meistens dann angewendet, wenn es sich um Befragungen außerhalb des eigenen Hauses handelt.

Das Quotenverfahren findet auf Portalbefragungen und Kundenbefragungen innerhalb einzelner Etagen oder Abteilungen in seiner ursprünglichen Form keine Anwendung. Es kann sie auch nicht finden, da die Merkmale der zu Befragenden nicht bekannt sind, also auch nicht in die Stichprobe übernommen werden können.

Geht man jedoch von dem Wort "Quote" aus, so besteht auch die Möglichkeit, innerhalb der Warenhausmarktforschung die Auswahl nach gewissen Quoten vorzunehmen. Unterstellt man, daß aufgrund vorhergegangener Zahlungen die Anzahl der Besucher, ihre prozentuale Verteilung nach Eingängen sowie auf einzelne Zeiträume, meist Stunden, ermittelt worden sind, läßt sich eine Befragung im Warenhaus auch nach dem Quotenverfahren durchführen. Die hier angesetzten Quoten sind jedoch anderer Natur als sonst üblich.

Wie man trotz der wenigen Merkmale eine solche Auswahl quotieren kann, sei am folgenden Beispiel gezeigt:

1) Vgl. Adler, Max: a.a.O., S. 74

2) Vgl. Behrens, K. Ch.: Marktforschung, a.a.O., S. 107

Warenhaus A in der Stadt B - Besucher: 20 000 je Tag
Quotierung in %

Uhrzeit	Eingang 1	Eingang 2	Eingang 3	insg.
9.00 - 10.00	0,86	0,81	1,62	3,29
10.00 - 11.00	2,11	1,87	2,08	6,06
11.00 - 12.00	3,31	2,78	3,59	9,68
12.00 - 13.00	3,88	3,96	4,03	11,87
13.00 - 14.00	4,41	2,47	3,20	10,08
14.00 - 15.00	2,90	3,00	2,82	8,72
15.00 - 16.00	3,91	2,91	3,02	9,84
16.00 - 17.00	6,68	4,12	3,66	14,46
17.00 - 18.00	6,01	5,48	6,21	17,70
18.00 - 18.30	2,91	2,75	2,64	8,30
insgesamt	36,98	30,15	32,87	100,00

Mit dieser Quotierung ist es möglich, zunächst einmal jeden Eingang entsprechend seiner Bedeutung innerhalb der Befragung zu berücksichtigen. Die genaue Aufteilung der Interviews nach Stunden läßt auch die unterschiedlichen Käufer innerhalb der einzelnen Zeiten, wie Hausfrauen, Berufstätige usw., im richtigen Verhältnis zueinander in die Stichprobe eingehen. Gibt man dem Interviewer noch die Quote 70 % Frauen und 30 % Männer vor¹⁾, so wird auch von dieser Quote her die richtige Zusammensetzung der Stichprobe gewährleistet. Kennt man darüber hinaus die Altersstruktur seiner Kundschaft, und diese wurde für 150 Einzelhandelsbetriebe in der Bundesrepublik ermittelt²⁾, so kann man die Quoten auch noch nach Alter unterteilen. Mit dieser Möglichkeit läßt sich das Quotenverfahren auch ohne die Kenntnis der soziologischen Merkmale der Kundengesamtheit im Warenhaus anwenden.

1) Untersuchung der Bundesarbeitsgemeinschaft für Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels e.V. Köln über Kundenfrequenzen, Oktober 1965, nicht veröffentlicht.

2) Zahlenmaterial aus der gleichen Untersuchung

Zum praktischen Vorgehen bei einer solchen Befragung kann folgendes gesagt werden:

Eine einfache Beobachtung zeigt bereits, daß Zahl und Eigenheiten der Besucher im Laufe der Stunden eines Tages und der Tage einer Woche stark variieren können. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, die Erhebung auf wenigstens eine Woche zu erstrecken. Daher muß dann auch die Gesamtzahl der Besucher während einer Woche gezählt werden. In der Praxis werden deshalb am Ausgang bzw. an den Ausgängen Befrager oder Befragerinnen aufgestellt. Der erste Befrager zählt die Personen, die das Warenhaus verlassen, der zweite befragt davon einen Teil, der nach dem Zufallsverfahren ermittelt wird. Nimmt man in die Befragung auch die Feststellung der üblichen sozio-ökonomischen Angaben zur Person auf, ist man auch in der Lage, eine Studie über die Kundschaft durchzuführen.¹⁾

Es ließen sich noch andere Methoden, die zur Anwendung gelangen könnten, anführen. Auch über die Fehlerquellen bei den einzelnen Methoden könnten noch Aussagen gemacht werden. Diese Probleme sind in der Literatur über die Marktforschung in vielfältiger Form behandelt worden. Unter dem Blickwinkel der Warenhausmarktforschung ergeben sich da keine neuen Gesichtspunkte.

1) Vgl. Schweitzer, Karl, u. Gloor, Hans: Netzplantechnik im Marketing, in: GFM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung, Heft 3, 12. Jahrg., Hamburg 1966, S. 88 ff.

F. Organisation und Stellung der Marktforschung im Warenhausunternehmen

I. Die Organisation und ihre Abhängigkeit

1. Von der Unternehmensgröße

Jede marktforscherische Tätigkeit in einem Betrieb, also auch in einem Warenhaus, benötigt, um ihre Aufgabe optimal durchführen zu können, eine klare Einordnung in die Organisation desselben.¹⁾

Es zeigen sich an dieser Stelle zwei voneinander abhängige Größen, und zwar:

- a. Die Abhängigkeit der Marktforschung von der Organisation des Unternehmens
- b. Die Abhängigkeit der Organisation von der Unternehmensgröße

Von dieser Einordnung in den Betrieb, und zwar von der Einordnung an der richtigen Stelle, hängt es ab, inwieweit die Marktforschung ihre Aufgaben erfüllen kann. Auf diese Probleme soll jedoch erst später eingegangen werden.

Die organisatorische Einordnung der Marktforschung in ein Warenhausunternehmen ist, wie es sich gezeigt hat, von zwei Größen abhängig. Je nach dem Aufbau einer innerbetrieblichen Organisation werden sich verschiedene Lösungen für die Eingliederung ergeben. Wenn man diesen Ausführungen die Worte von Paul W. Meyer voranstellt: "Im

1) Mellerowicz, Konrad: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Berlin 1956, S. 119; hier heißt es: "Die Lösung einer jeden Aufgabe auf wirtschaftlichem oder außerwirtschaftlichem Gebiet verlangt eine gewisse Organisation."

Betrieb ist die Marktforschungsabteilung eine Dienstleistungsabteilung auf relativ hoher Ebene¹⁾, so zeigt sich zwar der Bereich, in den die Marktforschung innerhalb der Organisation einzubauen ist, jedoch noch nicht der richtige Platz innerhalb der Organisation selbst.

Geht man von Klein- oder Mittelbetrieben aus, so ist die "Abteilung"²⁾ Marktforschung schnell in die Organisation einzuordnen, denn Dienstleistung auf hoher Ebene heißt bei kleiner Unternehmensgröße eine direkte Unterstellung unter die Geschäftsführung bzw. den Inhaber.³⁾ Mit wachsender Unternehmensgröße wird die Organisation einer betrieblichen Marktforschungsabteilung immer schwieriger⁴⁾, weil bei der Einordnung bzw. dem Einbau derselben die Stelle gefunden werden muß, die in wechselseitiger Beziehung, von der Marktforschungsabteilung einerseits und den anderen Stellen im Betrieb andererseits, eine klare Aufgabenstellung und die beste Durchführung derselben gewährleistet.⁵⁾

Bei Betrieben einer Größenordnung, wie sie Warenhausfilialunternehmen zu haben pflegen, also Unternehmen mit mehr als 20 000 Personen Gesamtbelegschaft, ist auch der Bereich der Geschäftsführung so groß geworden, daß auch hier mit wachsender Betriebsgröße organisatorische Ein-

1) Meyer, Paul W.: a.a.O., S. 164

2) Wenn in diesem Zusammenhang von Abteilung gesprochen wird, so soll damit nicht die Stellung der Marktforschung herausgestellt werden, vielmehr sei mit dem Wort "Abteilung" eine klare Aufgabentrennung von anderen Bereichen verstanden, die von der Besetzung, also der personellen Stärke einer solchen Abteilung, völlig unabhängig ist.

3) Vgl. Hobart, Donald M.: Praxis der Marktforschung, Essen 1952, S. 29

4) Vgl. ebenda S. 29

5) Vgl. Mellerowicz, Konrad: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, a.a.O., S. 121

gliederungen schwieriger werden.

Geht man von einem Warenhausfilialunternehmen aus, so wird die Marktforschung von der Organisation her, um ihre Aufgaben richtig erfüllen zu können, eine Einrichtung der "Zentrale" oder der Hauptverwaltung¹⁾ sein müssen, die sowohl Aufgaben der einzelnen Betriebsteile als auch unternehmensbezogene Aufgaben lösen kann. Damit stellt sich mit der Aufgabenstellung die Frage, inwieweit von der Organisation her eine solche Abteilung, als sogenannte Dienstleistungsabteilung, nur eine beratende Funktion haben darf, d. h. als sogenannte Stabsstelle in der Organisation Eingang findet, oder aber eigene Weisungsberechtigung hat.²⁾

Geht man von der Aufgabenstellung der Marktforschung im Warenhausunternehmen aus, so wird sich trotz Abhängigkeit der Organisation von verschiedenen betriebseigenen Merkmalen nur eine Zuordnung zu der Unternehmensleitung anbieten, da diese zu unterrichten die wesentliche Funktion der Marktforschung ist.

Auch die Frage nach der Art und Weise, wie die Marktforschung im Warenhaus betrieben werden soll, sei es betriebliche oder institutionelle Marktforschung, wird an der Organisation einer solchen Einrichtung nichts ändern können. Diese Frage ist im Zusammenhang mit der innerbetrieblichen Einordnung der Marktforschung in den Betrieb zu lösen.

1) Vgl. Hirsch, Julius: Das Warenhaus in Westdeutschland, a.a.O., S. 38 ff.

2) "Es sind zwei organisatorische Systeme zu unterscheiden, die Linie und der Stab. Die Stabsmitglieder bilden wohl Stellen, aber keine Instanzen, da sie über keine Befehlsgewalt verfügen. Sie sind bestimmten Linieninstanzen beigeordnet und haben lediglich beratende Funktion." Mellerowicz, Konrad: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, a.a.O., S. 133/134

2. Von der Einordnung in den Betrieb

Die Einordnung der Marktforschung in die innerbetriebliche Organisation wird mit wachsender Betriebsgröße immer schwieriger¹⁾, denn von der optimalen Einordnung in den Betriebsablauf wird auch ein wesentlicher Teil des Erfolges abhängen.

"Eine für alle Unternehmen gültige, ideale Lösung des Eingliederungsproblems gibt es selbstverständlich nicht. - Eines jedoch scheint da wie dort an der Tagesordnung: daß die Abteilung Marktforschung nicht nur einen, sondern zwei oder mehrere Auftraggeber hat, ohne daß sich daraus besondere Schwierigkeiten ergeben. Normalerweise wird sie denjenigen Sektoren zugeordnet, die am Verkauf und am Absatz beteiligt sind. Ob dies eine gute Lösung darstellt, das ist eine Frage, die nicht so ohne weiteres beantwortet werden kann."²⁾

Besonders aber in einem Warenhausfilialunternehmen stellt sich die Frage nach der besten organisatorischen Einordnung für die Marktforschung; hat sie es doch gemäß ihrer Aufgabenstellung mit Verkaufs- und Absatzproblemen zu tun.

Die Warenhausorganisation unterteilt sich in drei große Teilbereiche, nämlich:

Einkauf,
Verwaltung,
Verkauf.

Von ihrer ureigensten Aufgabe her wäre der "Standort" der Marktforschung im Bereich "Verkauf". Mit dieser Zu-

1) Vgl. Hobart, Donald M.: a.a.O., S. 29

2) Broschberg, Edwin: Produktive Marktforschung. Ein Handbuch für die Unternehmenspraxis, Stuttgart 1963, S. 232/233

ordnung zum Verkauf wäre die Marktforschung, nach Schmalenbach, dem "externen Funktionsbereich"¹⁾, dem Absatz oder Verkauf, zugeordnet, da die Marktforschung ihre "Wurzeln außerhalb des Unternehmensbereichs hat"²⁾.

Mit der Zuordnung zum Verkauf wird zwar einerseits die Zugehörigkeit der Marktforschung zu den absatzwirtschaftlich orientierten Stellen herausgestellt, gleichzeitig aber fehlt einer Marktforschungsabteilung damit die Verbindung zu den Stellen im Betrieb, wo das betriebsinterne Zahlenmaterial, das für die Marktforschung die Grundlage bilden muß, errechnet wird.

Nimmt man diese notwendige Querverbindung zum Anlaß, die Marktforschung in den Bereich Verwaltung organisatorisch einzugliedern, besteht wiederum die Gefahr einer Isolierung derselben vom Marktgeschehen und den Verkaufsproblemen, die zu untersuchen bzw. zu durchleuchten Aufgabe der Marktforschung ist. Bei einer organisatorischen Eingliederung in den Verwaltungsbereich besteht die Gefahr, daß aus einer dynamischen Markterkundung eine statische Marktstatistik wird.

Geht man von der verkaufsorientierten Aufgabenstellung der Marktforschung aus³⁾, wird sich eine organisatorische Eingliederung in den Einkaufsbereich nicht anbieten, da von der Beschaffungsseite kaum Verkaufsfragen in der richtigen Art und Weise analysiert werden können. Zwar muß an dieser Stelle im Sinne eines "Marketing-Gedankens" stets eine ständige Information und Unterstützung gewährleistet sein, aber als Standort für die Marktfor-

1) Vgl. Schmalenbach, E.: Neue Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre, in: Betriebswirtschaftliche Beiträge, 1948, Heft 1

2) Schäfer, Erich: Die Unternehmung, a.a.O., S. 392

3) Vgl. ebenda S. 392

schung bietet sich der Einkauf nicht an.

Betrachtet man den "Status quo", so wie er sich heute in den einzelnen Warenhausunternehmen abzeichnet, ergibt sich auch hier kein einheitliches Bild. Hier kann man das Bild gebrauchen: Wo ihre Wiege stand, da ist auch noch heute im allgemeinen die Marktforschung innerhalb der Organisation zu Hause.

Von den vier westdeutschen Warenhausfilialunternehmen unterhalten drei - Kaufhof, Karstadt, Horten - eine betriebliche Marktforschungsabteilung. Bei Kaufhof und Karstadt war die Marktforschungsabteilung ursprünglich in der "Statistik" angesiedelt, und in diesem Veraltungsreich hat sie auch heute noch ihre Heimat. Bei Horten hatte die Marktforschungsabteilung ihre Tätigkeit im Rahmen der "Verkaufsförderung" begonnen, sie gehört heute noch dort dem Sektor "Verkauf" an.

Bei der Marktforschung, die im Warenhausunternehmen und im Einzelhandel in den ersten Ansätzen vorhanden ist, wird die Lösung der besten organisatorischen Einordnung sehr schwierig sein.¹⁾ Sowohl die Zuordnung zum Verkauf als auch zur Verwaltung haben Vor- und Nachteile für die Durchführung der marktforscherischen Tätigkeit.

1) Vgl. Schäfer, Erich: Die Unternehmung, a.a.O., S. 105; ebenso vgl. Hobart, Donald M.: a.a.O., S. 29

II. Die Stellung der Marktforschung im Warenhaus- unternehmen

1. Die Marktforschung und die unternehmerische Ent- scheidung

Nicht allein von der organisatorischen Einordnung der Marktforschung in das Betriebsganze hängt ihre Bedeutung für die unternehmerische Tätigkeit ab. Diese Faktoren spielen eine nur geringe Rolle, wenn es um die Stellung der Marktforschung im Warenhausunternehmen geht. Mit anderen Worten ausgedrückt, tritt an dieser Stelle die Frage nach der Bedeutung der Marktforschung in den Vordergrund.

Stellung, also Bedeutung einer betrieblichen Einrichtung, besonders wenn man sie zum Dienstleistungsbereich rechnen kann, ist eine Größe, die von der Unternehmensleitung abhängig ist. Ist diese zu einem Teil den innerbetrieblichen Aufgaben zugewandt, dann wird auch deren Stellung und Bedeutung eine große sein.

Viele innerbetriebliche Institutionen oder aber auch Abteilungen, auch Resorts genannt, sind heute für einen Betrieb, sei es Industrie, Handel- oder Dienstleistungsbetrieb, notwendig. Sie sind im innerbetrieblichen Arbeitsablauf nicht mehr wegzudenken, so z. B. die Statistik, die Organisation, die Buchhaltung usw. Trotzdem wird sich bei einer Betriebsanalyse mehrerer Betriebe eine unterschiedliche Bedeutung solcher Resorts ergeben. Untersucht man diese Faktoren weiter, so sind die Wurzeln solcher innerbetrieblichen Schwerpunkte bei der Unternehmensführung zu finden.¹⁾

1) Vgl. Schäfer, Erich: Die Unternehmung, a.a.O., S. 105

Die Marktforschung gehört zu den jungen Disziplinen innerhalb eines Betriebes. Sie hat in gewissem Sinne Pionierdienst zu leisten. Die Einordnung in die Betriebsinstitutionen seitens der Unternehmensführung, der Akzent, der auf ihrem Tun ruhen soll, ist oft noch nicht eindeutig vollzogen.

Gerade in einer solchen Situation, zu der noch die teilweise Unkenntnis und Abneigung gegenüber allen betriebswirtschaftlichen Methoden kommen¹⁾, ist es wichtig, daß "die oberste Geschäftsleitung positiv zur Forschungsarbeit eingestellt ist, deren Notwendigkeit einsieht und gewillt ist, ihre Entscheidungen über finanzielle oder Verkaufsprobleme auf Tatsachen zu basieren. Auch die Verkaufsdirektion muß aufgeschlossen sein, muß den Mut haben, ihre Politik auf sachliche Grundlagen zu stützen, soll die Marktforschungsabteilung eine wirkliche Daseinsberechtigung haben"²⁾.

Die Marktforschung und ihre Stellung hängen also in erster Linie von der Einstellung der Geschäftsleitung ab. Bevor die Marktforschung produktive Arbeit leisten kann, sollte ihre Notwendigkeit und ihre Eigenschaft allen Betroffenen bekannt und verständlich sein.

In vielen Unternehmen ist zwar die organisatorische Eingliederung und die Aufgabenstellung der Marktforschung klar umrissen, ihre Stellung jedoch gering geschätzt, da Marktforschung zu treiben teilweise als unternehmerisches Prestige angesehen wird, "aber zahlreiche Geschäftsleute der Forschung zwar Lippendienste erweisen, aber dann nur einen Teil der Resultate akzeptieren, andere

1) Vgl. Jahresbericht der Hauptgemeinschaft des Deutschen Handels von 1964, S. 99 ff.

2) Broschberg, Edwin: Produktive Marktforschung, a.a.O., S. 233

aber aufgrund persönlicher Meinungen und Vorurteile verwerfen"¹⁾ und dann die Marktforschung als Sprachrohr ihrer Meinungen benutzen.

Verschiedene Faktoren werden entscheiden, welche Stellung die Marktforschung im Betrieb einnimmt.²⁾ Die zwischenmenschlichen Beziehungen dürfen auch an dieser Stelle nicht vergessen werden. Deshalb muß hier deutlich gesagt werden, daß die Aufnahme von Marktforschungsarbeiten im Unternehmen an erster Stelle Rücksicht auf das Betriebsklima und die Eigenheiten der an maßgebender Stelle tätigen Personen zu nehmen hat.

Die Beziehungen der "betroffenen" Abteilungen zur Abteilung Marktforschung sind um so besser, je mehr die betrieblichen Marktforscher um das Vertrauen der anderen Abteilungen und ihrer Mitarbeiter werben.³⁾ Schon manche frisch eingesetzte Abteilung "Marktforschung" ist daran gescheitert, daß der ganze Betrieb oder wichtige Abteilungen geschlossen Front gegen die "überflüssigen Statistiker" machten.⁴⁾

Die Stellung der Marktforschung im Betrieb bzw. im Unternehmen, sei es Industriebetrieb oder Warenhaus, wird von den verschiedensten Faktoren, wie bereits ausgeführt, bestimmt. Die günstigste Stellung für ihre Tätigkeit wird in den einzelnen Betrieben einerseits vom Betrieb und seiner Leitung, andererseits aber auch von dem Personenkreis, der die Marktforschung betreibt, also von den Marktforschern selbst, abhängen.

1) Broschberg, Edwin: a.a.O., S. 233

2) Vgl. Hobart, Donald M.: a.a.O., S. 29

3) Vgl. Adler, Max: a.a.O., S. 153

4) Vgl. Meyer, Paul W.: a.a.O., S. 233

2. Die von der Marktforschung lösbaren Teilbereiche

Unabhängig von der Organisation und der Stellung im Betrieb sowie ihrem Einfluß auf die unternehmerische Entscheidung kann die Marktforschung nur eine Teilaufgabe im Betrieb bzw. Unternehmen übernehmen. Sie wird ähnlich einem Zahnrad im Uhrwerk eine Funktion zu erfüllen haben, die im Zusammenspiel mit anderen Bereichen zu einem Ganzen wird, zur Unternehmenspolitik.

Wie es das Wort Marktforschung zum Ausdruck bringt, wird es ihre Aufgabe sein, alle mit dem Markt zusammenhängenden Probleme zu analysieren. Wie es sich schon aus der Wortzusammensetzung "Markt" und "Forschung" ergibt, wird es sich bei den zu untersuchenden Problemen nicht um allgemein verständliche und erkennbare Zusammenhänge handeln, sondern vielmehr um die Sichtbarmachung unbekannter Zusammenhänge auf dem Markt des Unternehmens, in den meisten Fällen also dem Absatzmarkt. Darüber hinaus muß sie aber auch die Klärung wirtschaftlicher Probleme und Besonderheiten innerhalb der Branche und des gesamten wirtschaftlichen Geschehens in Angriff nehmen. Die Tätigkeit bzw. die Teilbereiche, die die Marktforschung zu übernehmen in der Lage ist, werden immer nach außen auf den Markt gerichtet sein¹⁾ im Gegensatz zu den Aufgaben anderer Betriebsbereiche. Bezogen auf ein Großunternehmen des Handels, wie es das Warenhausunternehmen darstellt, sind in den vorhergegangenen Kapiteln die Möglichkeiten der Marktforschung aufgezeigt worden, die sich von der Platzanalyse, also der Untersuchung neuer Standorte, bis zur Beobachtung von Verbrauchergewohnheiten erstrecken.

Die Marktforschung im Warenhaus hat deshalb die Aufgabe,

1) Vgl. Schäfer, Erich: Die Unternehmung, a.a.O., S. 392

mit ihrer Tätigkeit die Märkte zu durchleuchten, Faktoren, die sie bestimmen, sichtbar zu machen, um das Marktrisiko des Unternehmens zu verringern.¹⁾ Aufgrund der Synthese mehrerer Analysen, die zusammen mit der Analyse der Marktforschung auch von anderen Kräften des Unternehmens erstellt werden, kann ein Unternehmer seine Entscheidungen treffen. Es steht der Marktforschung nicht zu, über ihre Aufgabe hinaus Einflüsse ausüben zu wollen. Marktforschung als Dienstleistungsinstitution wird immer nur darstellende Funktion und keine ausübende sein. Sie wird zwar bei der unternehmerischen Entscheidung eine Hilfe sein, wird diese aber nicht von selbst aufgrund ihrer ermittelten Faktoren herbeiführen können. Marktforschung wird ein Teilbereich einer Marketing-Konzeption sein, also der Einheitlichkeit aller Maßnahmen, die zum Erfolg des Unternehmens führen.

G. Die Möglichkeiten der Marktforschung im Warenhausunternehmen

I. In eigener Regie

"Die betriebliche Marktforschung und die Persönlichkeit des betrieblichen Marktforschers entstanden als Folge des Wechselspiels der intensiven Zusammenarbeit zwischen aufgeschlossenen Unternehmern und Dienstleistungsbetrieben bzw. Wirtschaftswissenschaftlern. Die betriebseigene Abteilung Marktforschung ist also, so betrachtet, eine

1) Rieger, Wilhelm: a.a.O., S. 17. Rieger schreibt in diesem Zusammenhang: "Wohl darf alles getan werden, das Risiko auf ein Minimum herabzumindern. Doch das Wort will es, daß ein Rest an Gefahr bleibt, und dieser Rest darf nicht ausschaltbar sein, Sicherheit führt zu einer begrifflichen Verneinung jeglicher Unternehmung."

unabdingbare Konsequenz, wenn die Leiter der Unternehmungen beginnen, sich intensiv mit Marktforschung zu beschäftigen. In Betrieben, die solche Abteilungen haben, wird eine wichtige unternehmerische Funktion an einen Fachmann delegiert, der es übernimmt, im Auftrag und im Einvernehmen der Leitung die speziellen Probleme der Firma in Angriff zu nehmen und sachkundig zu bearbeiten." ¹⁾

An dieser Stelle gilt es zu untersuchen, welche dieser Aufgaben von den Unternehmungen, also von der Abteilung Marktforschung, in eigener Regie wahrgenommen werden bzw. wahrgenommen werden können. Das wird in erster Linie abhängen von der Größe einer solchen Abteilung und ihrer Stellung im Betrieb. Geht man von einer "Abteilung" Marktforschung aus, so wird die Möglichkeit der Marktforschung in eigener Regie, also der betrieblichen Marktforschung, zunächst von der Größe der Abteilung abhängig sein ²⁾, das um so mehr, wenn man weiß, daß für die Durchführung jeder größeren Untersuchung, wie z. B. Befragung, ein gewisser Mitarbeiterstab notwendig ist.

Diese Ansicht mag schon nach dem ersten Eindruck voll zutreffend sein. Geht man jedoch davon aus, daß besonders in einem Warenhausfilialunternehmen mit mehreren Filialen an verschiedenen Plätzen mit regionalen Märkten jeweils nach Bedarf die "Abteilung Marktforschung" kurzfristig verstärkt werden kann, indem man Hauspersonal als Mitarbeiter der jeweiligen in Frage kommenden Zweigniederlassung in die neue Tätigkeit einweist, dann zeigt es sich, daß besonders in Warenhausbetrieben im Gegensatz zu einem Industriebetrieb Marktforschung in "eigener Regie" betrieben werden kann.

1) Meyer, Paul W.: a.a.O., S. 154/155

2) Vgl. Adler, Max: a.a.O., S. 153

Diese Möglichkeit verstärkt sich noch mehr, wenn man davon ausgeht, daß ein Großteil aller Untersuchungen der Marktforschung an Ort und Stelle, also im Warenhaus, durchgeführt werden kann, kommen doch die Kunden und Passanten täglich dorthin, und so braucht der Interviewer im Einzelhandel bei der Mehrzahl der Untersuchungen den zu Befragenden nicht aufzusuchen, sondern erreicht ihn beim Besuch des Warenhauses.¹⁾

Als weiterer Faktor kommt hinzu, daß der Warenhausmarktforschung über die Besucher und Kunden hinaus mit der jeweiligen Zahl der eigenen Mitarbeiter und deren Familien bzw. Angehörigen für verschiedene Probleme eine eigene Gruppe von Befragungspersonen zur Verfügung steht.

Als zweiter Punkt, von dem die Entscheidung abhängt, ob die Marktforschung in eigener Regie durchgeführt oder an Institute vergeben werden soll, sind die der Marktforschung zur Verfügung stehenden Mittel zu nennen.²⁾

Zu Anfang jeder marktforscherischen Tätigkeit wird zunächst die Klärung leicht zu lösender Probleme stehen; erst mit steigender Anforderung an die Marktforschung von seiten der Unternehmensleitung wird es zu einer Arbeitsteilung zwischen der betrieblichen Marktforschungsabteilung und Instituten kommen, die sich je nach Anforderung und zur Verfügung stehenden Mitteln verstärken wird.

Das Problem der Entscheidung, betriebliche oder institutionelle Marktforschung zu betreiben, liegt, wie es Meyer³⁾ ausführt, schon in dem Wort Marktforscher. "Als

1) Vgl. Schweitzer, Karl, u. Gloor, Hans: Netzplantechnik im Marketing, a.a.O., S. 76 ff.

2) Vgl. Adler, Max: a.a.O., S. 153

3) Meyer, Paul W.: a.a.O., S. 175

'Forscher' soll er Ergebnisse beschaffen, sozusagen einkaufen, als Leiter der Abteilung soll er seine Ergebnisse darstellen, also sozusagen verkaufen."

Diese Formulierung zeigt den Zwiestreit zwischen der eigenen betrieblichen Marktforschung und der Durchführung dieser Aufgaben durch Institute. Die Entscheidung, welcher Weg einzuschlagen ist, wird immer von dem Verantwortungsbewußtsein des verantwortlichen Marktforschers abhängen; er muß den Weg wählen, der der Sache am besten dient.

Je nach Größe des Betriebes wird hier die Lösung verschieden ausfallen. Es hat sich besonders bei kleinen Warenhausunternehmen gezeigt, daß gerade Mittel- und Großbetriebe, wenn sie sich der Marktforschung bedienen, auf die Leistungen von Instituten zurückgreifen müssen. Mit wachsender Betriebsgröße wird sich die Bedeutung der betrieblichen Marktforschung verstärken, obwohl man auch an dieser Stelle auf die institutionelle Marktforschung nicht verzichten kann.

II. Durch Marktforschungsinstitute

Die Durchführung der Marktforschung kann vom Unternehmen auch an Institute abgegeben werden.¹⁾ Dies wird immer dann der Fall sein, wenn, wie z. B. bei mittelständischen Warenhäusern, Probleme nur sporadisch anfallen. Selbstverständlich können solche Institute gleichsam wie eine "Agentur" einen solchen Betrieb marktforschend betreuen und alle Aufgaben wahrnehmen²⁾, aber "die Delegation dieser Funktion bedeutet stets in mehr oder

1) Adler, Max: a.a.O., S. 154

2) Vgl. ebenda S. 155

minder großem Maße einen Verzicht auf einen wichtigen Teil der unternehmerischen Gesamtaufgabe mit allen Konsequenzen, die sich daraus in der Praxis zu ergeben pflegen¹⁾.

Es soll an dieser Stelle nicht die Leistung der Institute unterschätzt werden. Es stellt sich jedoch im Zusammenhang dieser Untersuchung die Frage, von welcher Institution, sei es eine innerbetriebliche Marktforschungsabteilung oder aber ein Institut, die Aufgaben am besten gelöst werden können. Wie Meyer ausführt, ist die Durchführung von Marktforschung allein durch Institute, die Delegation dieser Funktion, ein Verzicht auf einen Teil der unternehmerischen Tätigkeit. Aus diesem Grunde wird Marktforschung im Warenhausfilialunternehmen durch Institute allein nicht die optimale Lösung sein. Schon aufgrund dessen, daß ein ständiger Kontakt zwischen Unternehmen einerseits und dem Institut andererseits bestehen muß, wird es zu einer Arbeitsteilung kommen müssen.

Analog der Unterscheidung zwischen "Sekundär- und Primärerhebung" kann man auch in diesem Punkte eine solche Arbeitsteilung vornehmen. Wie es sich in der Praxis gezeigt hat, wird die Durchführung von Marktanalysen anhand von sekundärstatistischem Material zumeist von den betrieblichen Marktforschungsabteilungen durchgeführt, während die Primärerhebungen aller Art, zumeist jedoch die Befragungen, den Instituten übertragen werden. "Dies ist sicher der Idealzustand für ein Unternehmen."²⁾

Wohl niemand, der unvoreingenommen ist, kann entscheiden, welche dieser beiden Möglichkeiten, nämlich institutio-

1) Meyer, Paul W.: a.a.O., S. 160

2) Adler, Max: a.a.O., S. 153

neller oder betrieblicher Marktforschung, der Vorzug zu geben ist. Verschiedene neigen besonders im Einzelhandel dazu, nur eine einzige dieser beiden Möglichkeiten der Marktforschung zu pflegen und bedingungslos zu verteidigen.

Der richtige Weg dürfte, die Werbung zeigt uns dies, auch hier in der Mitte liegen. In der Praxis wird der erfahrene, verantwortliche Marktforscher bei gewissen Aufgaben mehr zu dieser, bei andern besser zu jener Art raten.

Darum nimmt es nicht wunder, wenn sich in der täglichen Praxis die wahlweise Durchführung, also ein Nebeneinander zwischen betrieblicher und institutioneller Marktforschung, ergibt.

H. Schlußbetrachtung

Wie es sich aus den vorangegangenen Kapiteln ergeben hat, ist die Marktforschung im Warenhausunternehmen, wenn auch anders als in anderen Wirtschaftszweigen, in der Lage, einen wesentlichen Beitrag zur Unternehmensführung beizutragen.

Es wurde versucht, alle Möglichkeiten derselben darzustellen und wie sie bei einem vollen Einsatz der Marktforschung ihre Anwendung finden können.

Sehr schnell haben sich aber auch an verschiedenen Stellen die Grenzen gezeigt, die einer solchen wissenschaftlichen Untersuchung des Marktes gesetzt sind.

Eines dürfte durch diese Untersuchung deutlich geworden sein: Der Einzelhandel und ebenso das Warenhaus sind auf-

grund ihrer Stellung zum Verbraucher wirtschaftliche Größen, die einer anderen Methode bedürfen, als dies in der Industrie der Fall ist.

Wie es sich weiter gezeigt hat, ist die Marktforschung im Einzelhandel und im Warenhausunternehmen erst in den Ansätzen vorhanden.¹⁾ Man muß also zugeben: Ein großer Teil solcher Betriebe konnte bis jetzt auch ohne wissenschaftliche Marktforschung Erfolge erzielen. Heute dringt aber auch die Marktforschung in diese Wirtschaftszweige in immer stärkerem Maße ein. Können doch auch im modernen Warenhaus die derzeitigen komplizierten Zusammenhänge mit "Fingerspitzengefühl" nicht mehr erkannt und die sich aus diesen Zusammenhängen ergebenden Probleme nicht mehr gemeistert werden.

steht doch jeder unter dem Zwang des Wettbewerbes und ist abhängig von den Fortschritten auf dem technischen Gebiet.

Will er nicht untergehen, dann muß der Unternehmer sich jeder neuen Entwicklung im wirtschaftlichen und geistigen Raum in echter Weise stellen.

1) Kalussis, Demetre: a.a.O., S. 124; hier heißt es: "Die größte Schwierigkeit, die der Einzelhandel dabei hat, ist seine unzureichende wissenschaftliche Ausbildung. - So hält der Einzelhandel ein höchst wirksames und wertvolles Instrument in der Hand, mit dem er in den meisten Fällen nichts anzufangen weiß."

L i t e r a t u r v e r z e i c h n i s

I. Bücher, Dissertationen, sonstige selbständige Schriften

- | | |
|--------------------|---|
| Adler, Max | Moderne Marktforschung,
Stuttgart 1955 |
| Angehrn, Otto | Unternehmer und betriebliche Marktforschung, Zürich und Stuttgart 1964 |
| Bachmann, H. | Die jüngere Entwicklung im Einzelhandel, Diss., St. Gallen 1958, Winterthur 1959 |
| Behrens, Karl Chr. | Marktforschung, Wiesbaden 1959 |
| Behrens, Karl Chr. | Die Standorte der Einzelhandelsbetriebe, Köln u. Opladen 1965 |
| Behrens, Karl Chr. | Allgemeine Standortbestimmungslehre, in: Der Standort der Betriebe, Bd. I, Köln u. Opladen 1961 |
| Behrens, Karl Chr. | Wandel im Handel, Wiesbaden 1962 |
| Bergler, Georg | Der chemisch-pharmazeutische Markenartikel - Darstellung des Wesens, der Absatzformen u. des Kampfes um den Markt, Stuttgart 1933 |
| Bergler, Georg | Die Entwicklung der Verbrauchsforschung in Deutschland u. die Gesellschaft für Konsumforschung bis zum Jahre 1945, Kallmünz 1959 |
| Bergler, Georg | Beiträge zur Absatz- und Verbrauchsforschung I, Marktwirtschaft u. Verbrauch, Schriftenreihe der Gesellschaft für Konsum-Markt- u. Absatzforschung, Nürnberg 1957 |

- Bergler, Georg Verbrauchsforschung zwischen Mensch und Wirtschaft, Bd. 17, Marktwirtschaft u. Verbrauch, Schriftenreihe der Gesellschaft für Konsum-Markt- u. Absatzforschung, Nürnberg, München 1961
- Bergler, Georg, u. Schäfer, Erich Um die Zukunft der deutschen Absatzwirtschaft, Berlin 1936
- Bergler, Reinhold Psychologie des Marken- u. Firmenbildes, Wirtschafts- u. gesellschaftskundliche Reihe, Bd. 2, Göttingen 1953
- Bergler, Reinhold Psychologische Marktanalyse, Stuttgart 1965
- Berth, Rolf Marktforschung zwischen Zahl und Psyche, Stuttgart 1959
- Bierfelder, W. Die Marktentnahme - eine Analyse ihrer Bestimmungs-faktoren; Marktwirtschaft u. Verbrauch, Schriftenreihe der Gesellschaft für Konsum-Markt- u. Absatzforschung, Bd. 10, Nürnberg 1959
- Borgle, Theodor Der Warenhandelsbetrieb, 5. Auflage, Zürich 1952
- Braunwarth, Henry Die führenden westdeutschen Warenhaus-Gesellschaften, ihre Entwicklung nach dem Kriege u. ihre heutigen Probleme; Marktwirtschaft u. Verbrauch, Schriftenreihe der Gesellschaft für Konsum-Markt- u. Absatzforschung, Bd. 4, Nürnberg 1957
- Broschberg, Edwin Produktive Marktforschung; Ein Handbuch für die Unternehmenspraxis, Stuttgart 1963
- Buddeberg, H. Über die Vergleichbarkeit der Handelsbetriebe, Schriften zur Handelsforschung, Nr. 5, Köln u. Opladen 1955
- Buddeberg, Th. Der Warenhausbegriff, Stuttgart 1936

- | | |
|--|--|
| Bühler, Heinz | Standorttheorie des Handels,
Diss., Bern 1949 |
| Crisp, Richard | Marketing Research, New York,
1957 |
| Disch, Wolfgang K. A. | Der Groß- und Einzelhandel
in der Bundesrepublik, Köln
u. Opladen 1966 |
| Ehrlinger, E. | Die Konzentration im Einzel-
handel - Ihre Ursachen und
Auswirkungen, Diss., Nürn-
berg 1962 |
| Fischer, R. | Die Konzentration im Waren-
hauswesen, Diss., Frankfurt
1931 |
| Gasser, Thomas P. | Shopping-Center in Nordameri-
ka, Einkaufszentren in Euro-
pa, in: Schriftenreihe der
Forschungsstelle des Handels
an der Handelshochschule St.
Gallen, Bern 1960 |
| Gesellschaft für Konsum-
Markt- und Absatzfor-
schung Nürnberg | Einkaufsgewohnheiten in
Bayern, Nürnberg 1957 |
| Goebel, Rudolf | Die Standorterfordernisse
der Klein- und Mittelbetrie-
be in der Großstadt, Diss.,
Braunschweig 1954 |
| Gogarten, Erich | Die Werbeplanung der Unter-
nehmung, Diss., Frankfurt
1936 |
| Griebel, Herm. | Der Standort der Ladenge-
schäfte in Würzburg, Diss.,
Würzburg 1931 |
| Gross, Herbert | Neue Ideen in der Wirtschaft,
Düsseldorf 1960 |
| Gross, Herbert | Der Handel als wirtschaft-
liche Kraft, Düsseldorf
1955 |
| Gümbel, Rudolf | Die Sortimentspolitik in den
Betrieben des Wareneinzel-
handels, Köln u. Opladen
1963 |

- Gutenberg, Erich Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1958
- Hirsch, Julius Das Warenhaus in Westdeutschland, seine Organisation und Wirkung, Leipzig 1910
- Hirsch, Julius Bedeutung des Warenhauses in der Volkswirtschaft, in: Probleme des Warenhauses, Beiträge zur Geschichte u. Erkenntnis der Entwicklung des Warenhauses in Deutschland, herausgegeben vom Verband Deutscher Waren- und Kaufhäuser e.V., anlässlich des 25jährigen Bestehens, Berlin 1928
- Hirsch, Julius Der moderne Handel, seine Organisation und Formen und die staatliche Binnenhandelspolitik; Grundriß der Sozialökonomie, 2. Auflg., Tübingen 1925
- Hobart, D. M. Praxis der Marktforschung, Essen 1952
- Jeffers, J. B., u. Knee, D. Europas Einzelhandel, Formen in der Gegenwart, Möglichkeiten der Zukunft, Frankfurt 1965
- Kalussis, Demetre Betriebslehre des Einzelhandels, Köln u. Opladen 1960
- Katona, Georg Die Macht des Verbrauchers, Düsseldorf 1962
- Keynes, J. M. General Theory of Employment, Interest and Money, London 1936
- Klein-Blenkers, F. Die Ökonomisierung der Distribution; Schriften zur Handelsforschung Nr. 27, Köln u. Opladen 1964
- Kremer, Heinz Warenhausprobleme der jüngsten Zeit, Diss., Würzburg 1931

- | | |
|----------------------|---|
| Lampe, Adolf | Der Einzelhandel in der Volkswirtschaft, Berlin 1930 |
| Laub, Klaus | Die Markterkundung im Handwerk, Stuttgart 1963 |
| Liedgens, Horst | Die Absatzbewegungen im Einzelhandel, Schriften zur Handelsforschung, Köln u. Opladen 1962 |
| Löbel, V. J. | Kundendienst als absatzwirtschaftliche Leistung - Formen und Möglichkeiten; Marktwirtschaft und Verbrauch, Schriftenreihe der Gesellschaft für Konsum-Markt- und Absatzforschung, Bd. 22, Nürnberg 1966 |
| Lösch, August | Die räumliche Ordnung der Wirtschaft, Stuttgart 1962 |
| Mataja, Viktor | Großmagazine und Warenhäuser, Leipzig 1891 |
| Mellerowicz, Konrad | Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, Berlin 1956 |
| Mellerowicz, Konrad | Unternehmungspolitik, Bd. I, Freiburg 1963 |
| Menninger, Siegfried | Verkaufsaktive Ladengestaltung von A - Z, Bad Wörrishofen 1963 |
| Mertens, H. | Die steuer- und wirtschaftspolitischen Maßnahmen bezüglich der Warenhäuser in Deutschland (1930 - Juli 1935), Diss., Basel, Köln 1937 |
| Meyer, Paul W. | Möglichkeiten und Grenzen der Marktforschung, Düsseldorf 1957 |
| Meyer, Paul W. | Die Werbeerfolgskontrolle; Werbeertrag, Werbeaufwand, Werbewirtschaftlichkeit, Düsseldorf 1963 |

- Meyer-Radler Die Zukunft des Textilfachhandels, Düsseldorf 1964
- Meyer, W. Die Theorie der Standortwahl - Entwicklung, Inhalt und wirtschaftstheoretische Behandlung des Standortproblems, Berlin 1960
- Moser, Hans Wilhelm Vershofens Beitrag zu einer Theorie des Verbraucherverhaltens; Die Unternehmung im Markt, Hrsg. Bergler, G., u. a., Bd. 10, Berlin 1963
- Most, Otto Allgemeine Statistik, 5. verbesserte Auflg., Baden-Baden 1956
- Münster, H. A. Fibel der Marktforschung, Darmstadt 1957
- Muth, Friedhelm Die Entwicklung der deutschen Warenhausgesellschaften zwischen 1939 und 1951 im Spiegel der Bilanzen, Diss., Mannheim 1954
- Nelson, R. L. The Selection of Retail Location, New York 1958
- Nieschlag, Robert Binnenhandel- und Binnenhandelspolitik, Berlin 1959
- Nieschlag, Robert Strukturwandlungen im Handel, in: Wandlungen der Wirtschaftsstruktur in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin 1962
- Operparleiter, Karl Funktionen und Risiken des Warenhandels, 2. Aufl., Wien 1955
- Palander, Tord Beiträge zur Standorttheorie, Diss., Stockholm 1935
- Pasdermadjian, H. Das Warenhaus, Entstehung, Entwicklung und wirtschaftliche Struktur, Köln u. Op-laden 1954

- | | |
|--------------------------|---|
| Potthoff, Erich | Raumplanung und Standorte des Handels, in: Genossenschaftliche Schriftenreihe, Hrsg.: Deutsche Konsumgenossenschaften e.V., Hamburg, Heft 34, 1964 |
| Prieß, Friedrich | Investitionen und Expansionen im Handel, Köln 1965 |
| Recktenwald, Horst Klaus | Steuerüberwälzungslehre, theoretische und empirische Verteilung von Abgaben und Kosten, 2. überarb. u. erw. Aufl., Berlin 1966 |
| Reid, M. C. | Consumer and the Market. 3rd Edition, New York 1942 |
| Reilly, W. | The Law of Retail Gravitation, New York 1931 |
| Rieger, Wilhelm | Einführung in die Privatwirtschaftslehre, 2. Aufl., Essen 1959 |
| Rubens, Werner | Der Kampf der Spezialgeschäfte gegen das Warenhaus, Köln 1930 |
| Samuelson, Paul A. | Volkswirtschaftslehre, eine einführende Analyse, Köln 1952 |
| Schad, Hans | Marktabenteuer oder Marktforschung, betriebswirtschaftliche Marktforschung als Mittel der Umsatzsteigerung, Fachbücher der Wirtschaft, Wiesbaden 1957 |
| Schäfer, Erich | Die Unternehmung, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Köln u. Opladen 1949 |
| Schäfer, Erich | Betriebswirtschaftliche Marktforschung, Essen 1955 |
| Schäfer, Erich | Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, Köln u. Opladen 1950 |

- Schneider, Erich Einführung in die Volkswirtschaftstheorie, 2. Teil, Wirtschaftspläne und wirtschaftliches Gleichgewicht in der Verkehrswirtschaft, 3. verb. u. erw. Aufl., Tübingen 1955
- Schoneweg, Rüdiger Ladenzeiten im Einzelhandel, Köln u. Opladen 1955
- Seyffert, Rudolf Wirtschaftslehre des Handels, 2. überarb. Aufl., Köln u. Opladen 1955
- Silbe, Herbert Theorie der Standorte des Handels, Diss., Köln 1931
- Sombart, Werner Das Warenhaus, ein Gebilde des hochkapitalistischen Zeitalters, in: Probleme des Warenhauses, Hrsg. Verband deutscher Waren- und Kaufhäuser e.V., Berlin 1928
- Sonneborn, W. Chr. Die Großstadt als Einkaufszentrum, dargestellt am Beispiel der Textilkäufe der Stadt Münster, Münster 1959
- Sonneborn, W. Chr., u. Henneke, B. Die regionale Verteilung der Textilmachfrage in der Bundesrepublik - Kennziffern des Textilabsatzes in Einzelhandel, Großhandel und Konfektionsindustrie; Forschungsstelle für allgemeine u. textile Marktwirtschaft an der Universität in Münster, Schriften für textile Marktwirtschaft, Bd. 6, Münster 1962
- Specht, K. G. Städtebau und Soziologie-Fragestellungen und Materialien, Städtebauinstitut Nürnberg, Studienheft 14, Nürnberg 1966

- Specht, K. G. Das Verhältnis zwischen primären und sekundären Erwerbszweigen und seine Bedeutung für Wirtschaftspolitik und Landesplanung (dargestellt an Beispielen aus dem Lande Nordrhein-Westfalen), Forschungsberichte des Landes Nordrhein-Westfalen Nr. 1055, Köln u. Opladen 1962
- Stresemann, Gustav Die Warenhäuser, ihre Entstehung, Entwicklung und volkswirtschaftliche Bedeutung, Tübingen 1900
- Tietz, Bruno Konsument und Einzelhandel, Strukturwandlung in der Bundesrepublik Deutschland von 1950 - 1975, Frankfurt 1966
- Uhlig, Heinrich Die Warenhäuser im Dritten Reich, Köln u. Opladen 1956
- Vershofen, Wilhelm Handbuch der Verbrauchsfor- schung, Bd. I, Berlin 1940
- Vershofen, Wilhelm Wirtschaft als Schicksal und Aufgabe, Wiesbaden 1950
- Vershofen, Wilhelm Die Marktentnahme als Kern- stück der Wirtschaftsfor- schung, Berlin u. Köln 1959
- Vershofen, Wilhelm Der Mensch im Markt, Berlin 1960
- Weber, Adolf Volkswirtschaftslehre, Bd. 1, Berlin 1953
- Weber, Wilhelm Wirtschaftswissenschaften von heute, ein Überblick über moderne ökonomische Forschung, Wien 1953
- Weddigen, Walter Theoretische Volkswirtschafts- lehre, als System der Wirt- schaftstheorie, 2. Aufl., Berlin 1958
- Weiss, Albin Die Marktforschung im Ver- sandgeschäft, Diss., Mün- chen 1960

- Wolff, Janet Kaufen Frauen mit Verstand?
Düsseldorf 1959
- Zola, Emil Notes de travail sur le grand
magazin ouvers completes
volumes 12

II. Aufsätze

- Applebaum, W. Marketing geography, in:
American geography, Syracuse
University 1954
- Armstrong, R. H. A new look at Shopping-
Centers, in: Urban Landnews
and Trends, Mai 1954
- Behrens, Karl Chr. Vom Verbrauch, in: Wirt-
schaftsfragen der freien
Welt, Wiesbaden 1952
- Bergler, Georg Qualität als Absatzfaktor,
in: Jahrbuch für Absatz-
und Verbrauchsforschung,
Sonderheft 1960
- Bergler, Georg Der Standort der Betriebe,
in: Jahrbuch für Absatz-
und Verbrauchsforschung
2/1964
- Bergler, Georg Der Verbraucher von heute,
in: Jahrbuch für Absatz-
und Verbrauchsforschung
1/1965
- Bergler, Georg Das Verhalten des Verbrau-
chers im modernen Markt, in:
Derselbe, Marktforschung
zwischen Mensch und Wirt-
schaft; Marktwirtschaft und
Verbrauch, Schriftenreihe
der Gesellschaft für Konsum-
Markt- und Absatzforschung,
Bd. 17, Nürnberg 1961

- Bock, Josef
Der Verbraucher als Wirtschaftsfaktor, in: Schriften der Verbraucherverbände, Heft 2, April 1957, Köln, hrsg. von der Arbeitsgemeinschaft der Verbraucherverbände e. V., Bonn
- Böhm, T., u.
Fickel, F. W.
Die westdeutschen Großstädte als Absatzzentren, in: Jahrbuch für Absatz- und Verbrauchsforschung 2/1958
- Buddeberg, Th.
Fragen der betrieblichen Verkaufsleistung im Einzelhandel in betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Absatzwirtschaft, Betriebsführung auf neuen Wegen, Gespräche zwischen deutschen u. amerikanischen Betriebsführern in Baden-Baden u. Bad Neuenahr, hrsg. vom Bundesverband der deutschen Industrie u. dem RKW, München 1955
- Dichter, E.
Mit dem Wandel der Bedürfnisse Schritt halten, in: Die Absatzwirtschaft 21/1965, Düsseldorf
- Dix, H.
Gestaltungswandel innerstädtischer Geschäftszentren, in: ingesta report, Köln 4/1965
- Dix, H.
Shopping-Centers in Deutschland, in: ingesta report, Köln 3/1965
- Effer, Franz
Konsumgüterindustrie und Handel vom Standpunkt des Einzelhandels, in: Absatzwirtschaft, Betriebsführung auf neuen Wegen, Gespräche zwischen deutschen u. amerikanischen Betriebsführern in Baden-Baden u. Bad Neuenahr, hrsg. vom Bundesverband der deutschen Industrie u. dem RKW, München 1955

- Fickel, F. W. Welche Chancen hat der Handel bei der Standortwahl? in: Die Absatzwirtschaft, Düsseldorf 19/1966
- Fleck, Wolfgang Marktforschung und Werbung im Einzelhandel, in: Blätter des Genossenschaftswesens, Bonn, Jahrgang 108, 1962, Nr. 14
- Gross, H. Zukunftsprognosen im Handel, in: Unser Markt von 1970, Schriftenreihe der Stiftung "Im Grünen", Bd. 27, Düsseldorf u. Wien 1964
- Halstead, P. K. Neues As im Spiel um Kunden, in: "Moderner Markt", 5/1966
- Henry, Jaques Struktur und Strukturwandlung des Detailhandels in der Züricher City, in: Kriterion, Dez. 1958/Jan. 1959
- Hieronimi, Theo Ein Umsatz, der nicht imponiert, in: Moderner Markt, 11/1963
- Hirschmann, Peter Soziale Bindungen des Konsums, in: "Der Volkswirt", Beilage zu Nr. 28, v. 11. 7. 1959
- Ibrahim, Omar Standortanalyse ohne Erfolg, in: Rationeller Handel, 8. Jahrgang, Heft 2, 1965
- Jakobi, H. Der Wandel im Einzelhandel in markttheoretischer und marktfeldpsychologischer Sicht, in: Wandel im Handel, Wiesbaden 1962, Hrsg. Behrens, K. Chr.
- Job, A. Die Problematik des Marketing im selbständigen Einzelhandel, in: Marketing u. Handel; Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel an der Handelshochschule in St. Gallen, Bd. 4, Bern 1962

- Kaufmann, P. Wir Händler verkaufen "Annehmlichkeiten", in: Die Absatzwirtschaft, Düsseldorf 17/1966
- Kaufmann, P. Einige Zukunftsprobleme des Marketing, in: Jahrbuch für Absatz- und Verbrauchsforschung 1/1963
- Kaufmann, P. Der Strukturwandel der Verbraucher-Märkte als Unternehmer-Aufgabe, in: Jahrbuch für Absatz- u. Verbrauchsforschung 2/1965
- Kosiol, E. Die Standortwahl im Einzelhandel, in: Zeitschrift für Organisation, Heft 11/12, Berlin 1933
- Lohmeier, F. Marktforschung für Einzelhandelsgeschäfte, in: Kleiner Almanach der Marktforschung 1963, Hrsg. EMNID-Institute Bielefeld
- Mellerowicz, Konrad Absatzschwankungen und ihr Einfluß auf die Betriebspolitik, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, V. Jahrgang, Berlin u. Wien 1928
- Meyer, Gudrun Psychologische Aspekte der Geschäftswahl, in: Psychologische Marktanalyse, Hrsg. Reinhold Bergler, Stuttgart 1965
- Meyer, Paul W. Die Absatzwirtschaft im Jahre 1970, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Nürnberg, Heft 3/1964
- Meyer, Paul W. Der Einzelhandel 1975, in: Die Absatzwirtschaft, Düsseldorf 5/1966
- (ohne Verfasser) Marktanteile und Strukturdaten der Warenhäuser, in: Eisenwaren-Allgemeine, 1964, Heft 7, S. 10

- | | |
|--------------------|--|
| Tietz, B. | Zum Standort des Einzelhandels, in: Raumforschung u. Raumordnung, Heft 1/1965 |
| Uherek, E. W. | Wandlungen in der Standortstruktur des Einzelhandels, in: Wandel im Handel, Wiesbaden 1962, Hrsg. Behrens, Karl Chr. |
| Vershofen, Wilhelm | Marktforschung, in: Absatzwirtschaft, Betriebsführung auf neuen Wegen, Gespräche zwischen deutschen u. amerikanischen Betriebsführern in Baden-Baden u. Bad Neuenahr, hrsg. vom Bundesverband der deutschen Industrie u. dem RKW München, 1955 |
| Vershofen, Wilhelm | Maatschaft der Verbraucher? in: Der Volkswirt, Beilage zu Nr. 28 vom 11. 7. 1959 |
| Wachholz, F. | Der optimale Standort von Einzelhandelsbetrieben, in: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 138 vom 17. u. 18.6.1965 |

III. Sonstige Quellen

- | | |
|--|---|
| Bundesarbeitsgemeinschaft
für Mittel- und Großbe-
triebe des Einzelhandels
Köln e.V. | Schriftenreihe: Fortschritt
im Betrieb, Heft 3
Marktforschung im Einzel-
handel, Köln 1966 |
| dto. | Geschäftsberichte von 1960 -
1965 |
| dto. | Befragung "Kundenverkehr",
nicht veröffentlichte Unter-
suchung von 1965 |
| Divo-Institut für
Wirtschaftsforschung,
Sozialforschung u. an-
gewandte Mathematik GmbH
Frankfurt/M. | Der westdeutsche Markt in
Zahlen, Frankfurt 1961 u.
1962 |

Deutsche Wirtschafts- berichte	Nr. 60 vom 26. 3. 1966 "Verbraucherlob für Waren- häuser"
dto.	Nr. 122 vom 24. 5. 1964 "Der Fachhandel nutzt seine Chancen"
dto.	Nr. 124 vom 1. 7. 1964 "Der Verbraucher stellt die Weichen"
Gesellschaft für Konsum-Markt- und Absatzforschung Nürnberg	Strukturdaten 1962, Text- band
dto.	Nicht veröffentlichte Unter- suchung, März 1964 (700 Frauen im Alter von 19 bis 69 Jahren)
Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels Köln	Arbeitsberichte von 1960 - 1965
Institut für Handelsfor- schung an der Universität Köln	Ergebnisse des Betriebsver- gleiches, monatliche u. jährliche Veröffentlichun- gen
International chamber of commerce	Trading areas Dokument Nr. 232/112, Paris, Oktober 1958
Emil Köster KGaA	Geschäftsbericht 1964
Karstadt AG, Essen	Geschäftsberichte v. 1960 - 1965
Kaufhof AG, Köln	Geschäftsberichte v. 1960 - 1965
Neckermann AG Frankfurt/M.	Katalog Nr. 170 gültig v. 1. 3. - 1. 9. 1966
Quelle KG Fürth/Bay.	Katalog 662 gültig v. 1. 3. - 31. 8. 1966
RKW Rationalisierungs- gemeinschaft industri- eller Vertrieb und Einkauf	Quellen der betrieblichen Marktforschung, Frankfurt 1964

RGH Rationalisierungsgemeinschaft des Handels	Geschäftseröffnung, aber wo? Standortwahl für Einzelhandelsbetriebe, RGH-Schrift Nr. 2, Köln 1953
Statistisches Bundesamt Wiesbaden	Ergebnisse der Umsatzsteuerstatistik v. 1950 - 1964
dto.	Statistisches Jahrbuch der Bundesrepublik Deutschland v. 1951 - 1965
dto.	Veröffentlichung Fachreihe C, Unternehmen und Arbeitsstätten, Reihe 1, Die Struktur der Wirtschaft VII., Einzelhandel, 1961, Vorbericht 1, Einzelhandel mit Waren verschiedener Art
Statistisches Landesamt des Landes Hessen, Wiesbaden	Umsatzsteuerergebnisse der kreisfreien Stadt Wiesbaden 1962
Statistische Landesämter	Das Bruttoinlandprodukt der kreisfreien Städte und Landkreise in der Bundesrepublik Deutschland 1957, 1961, 1964; Sozialproduktberechnung der Länder, Heft 1 u. 2
Der Volkswirt	Heft 41 vom 13. 10. 1951

IV. Regelmäßig bearbeitete Zeitungen und Zeitschriften

Die Absatzwirtschaft, Düsseldorf

Mitteilungen der Bundesarbeitsgemeinschaft für Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels e.V., Köln

Ifo-Schnelldienst, Ifo-Institut, München

Informationen des Institutes für Gewerbebetriebe im Städtebau, Köln

Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Nürnberg

Der Marktforscher, Hamburg

Mitteilungen des Institutes für Handelsforschung an der
Universität Köln, Köln

Moderner Markt, Frankfurt

Textil-Mitteilungen, Düsseldorf

Der Volkswirt, Frankfurt

Wirtschaft und Statistik, Mainz

Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden

Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Köln
u. Opladen

Lebenslauf

28. 2. 1933 geboren zu Offenbach/Main als Sohn
des Pfarrers D. Dr. Ernst zur Nieden
und seiner Ehefrau Kläre, geb. Jungé
- Ostern 1939 Einschulung in die Grundschule
- 1943 - 1955 Realgymnasium; Reifeprüfung am
15. 3. 1955 an der Martin-Luther-
Schule in Rimbach/Odenw.
- 1955 - 1957 Studium der Betriebswirtschaftslehre
an der Johann-Wolfgang-Goethe-Univer-
sität, Frankfurt (4 Semester)
- 1957 - 1960 Fortsetzung des Studiums an der Hoch-
schule für Wirtschafts- und Sozial-
wissenschaften zu Nürnberg; Diplom-
Prüfung am 5. 5. 1960
- 1960 - 1962 Praktische Tätigkeit als Referent in
der Abteilung Berufsförderung der
Helmut Horten GmbH, Düsseldorf
- 1962 Eheschließung
- ab 1962 Leiter der Abteilung Marktforschung
der Helmut Horten GmbH, Düsseldorf

Walter zur Nieden

Offsetdruck - Fotodruck

Josef Hogl

8520 Erlangen, Hauptstr. 109, (Nähe Martin-Luther-Platz,) Tel. 22990

Offsetdruck-Fotodruck

J. Hogl, 852 Erlangen, Hauptstr. 109, (Nähe Martin-Luther-Platz) Tel. 22990
